

Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Sarah De Amorim

Impacto da Gestão logística de *stocks* na indústria hoteleira: os custos e a criação de valor.

Impacto da Gestão Logística de Stocks na Indústria Hoteleira: os custos e a criação de valor

Sarah De Amorim

ISCAC | 2020

Coimbra, outubro 2020





Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Sarah De Amorim

## Impacto da Gestão logística de *stocks* na indústria hoteleira: os custos e a criação de valor

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, realizada sob a orientação da Professora Ana Cristina dos Santos Amaro, coorientação de Maria Manuela Fantasia e supervisão de Carlos Filipe Pinto Cordeiro.

Coimbra, outubro 2020

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

## AGRADECIMENTOS

Assim termina mais uma fase da minha vida, uma fase repleta de altos e baixos, com pequenas vitórias e, por vezes, algumas dificuldades. Aprendi muito, cresci muito e acima de tudo fui muito feliz. No entanto, nada disto seria possível sem o excecional apoio que tive a sorte de ter ao longo deste meu percurso. Fica assim o meu profundo agradecimento a toda a gente que, de uma forma ou de outra, me apoiou e esteve sempre presente.

Acredito que tudo acontece por uma razão e, por isso, o meu primeiro agradecimento deve-se a Deus, por toda a fé e esperança. Por me ter ajudado a chegar até aqui e por ter colocado no meu caminho as pessoas mais importantes da minha vida.

À minha mãe, que sempre acreditou em mim, sempre me aconchegou, sempre festejou comigo as vitórias e me acarinhou nas dificuldades. Ao meu irmão Mickael, que esteve lá para mim quando mais precisei dele, demonstrando um grande altruísmo. À minha irmã Stéphanie, que sempre foi um exemplo a seguir, diz sempre as palavras certas nos momentos certos e nunca me deixou vacilar. Ao meu irmão Daniel, que me fez entender que mesmo que esteja tudo a ruir, tudo se resolve, basta acreditar. À minha irmã Myriam, que tem sempre abraços calorosos para me dar e me faz sentir sempre uma vencedora. Ao meu irmão Emanuel, que contagia toda a gente com a sua alegria e que, não menos que os outros, sempre pude contar com ele. Às minhas cunhadas, Ana Inês e Ana Laura, por terem acompanhado este meu percurso.

Ao meu noivo Rui, por ser a pessoa mais bondosa que conheço, por acreditar em mim e nos meus sonhos, por nunca me deixar desistir daquilo que realmente quero, por me amar e me apoiar de uma forma incansável. À minha segunda família. Margarida, Abel, Marina e Bruno que estiveram sempre a torcer pelo meu sucesso, e em especial para os meus sobrinhos, Mateus e Valentim, por quem nutro um grande sentimento de amor e carinho.

À minha melhor amiga de infância, Andreia, que sempre ouviu os meus dramas e esteve disponível para me ajudar vezes e vezes sem conta, foi um apoio muito importante para mim. À Inês e à Susana, por terem sido umas colegas excecionais e por me lembrarem que a vida pode ter momentos com mais diversão e brincadeira sem excluir, necessariamente, o trabalho e o esforço.

À minha orientadora Ana Cristina Amaro, por me ter apoiado muito no meu desenvolvimento profissional e me ter mostrado que eu conseguia chegar mais longe do que pensava.

Aos administradores do Hotel, em especial ao Dr. António, por me terem dado a excelente oportunidade de pertencer a uma equipa fenomenal, da qual construí muitas aprendizagens que irei levar comigo de futuro.

À minha colega Carla Ferreira, administrativa do hotel, pelo companheirismo, pelo apoio, pela simpatia e acima de tudo, pela grande amizade.

A todos os meus professores do ISCAC, que exigiram muito e me ensinaram muito, tornando-me na pessoa e profissional que eu hoje sou.

A todas as pessoas que aqui não mencionei, mas que marcaram de forma positiva o meu percurso.

Muito Obrigada!

## RESUMO

A gestão de stocks, como atividade interna a qualquer organização que tenha a necessidade de constituir reservas de materiais, é uma atividade que gera custos, ainda que apresente benefícios. Numa correta gestão de stocks, os custos devem ser minimizados e os benefícios maximizados, sendo que qualquer erro na sua gestão pode implicar no equilíbrio dessas grandezas. Quando tratamos de unidades hoteleiras, a questão associada aos stocks tem um grande impacto pela diversidade de produtos (bebidas, alimentares, higiene, etc.) e pelos requisitos que a prestação de serviço exige, disponibilidade, qualidades, preço

O presente relatório de estágio intitulado “Impacto da Gestão da Logística de Stocks na Hotelaria: custos e criação de valor”, foi elaborado no âmbito da componente não letiva do Mestrado em Gestão Empresarial, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, ISCAC. O estágio foi realizado no Hotel Tryp Coimbra-Coimbra Aparthotel, SA, e o presente relatório apresenta as atividades desenvolvidas de acordo com o processo de aprovisionamento e de gestão logística da empresa.

No Hotel Tryp Coimbra foram desenvolvidas várias tarefas com o objetivo de implementar e melhorar os processos logísticos internos, relacionados com fluxos de materiais e stocks. Essas melhorias foram realizadas com base nos padrões legais e na redução dos custos associados à gestão logística. Além disso, foi realizada uma análise detalhada dos stocks manuseados entre os diversos setores do Hotel (bar, andares, etc.), e caracterizados os fluxos logísticos dos produtos movimentados, a fim de aprimorar e priorizar a estratégia de controle de stocks. Estas estratégias foram propostas com o objetivo de aumentar os benefícios gerados pelo atendimento ao cliente, melhorando a qualidade dos serviços prestados.

**Palavras-chave:** Turismo, Hotelaria, Restaurante, Gestão Logística, Stocks, Custos de Armazém, Criação de Valor.

## ABSTRACT

Stock management, as an internal activity to any organization that needs to set up material reserves, is an activity that generates costs, even though it presents benefits. In a correct management of stocks, costs must be minimized and benefits maximized, and any error in their management may imply the balance of these quantities. When dealing with hotel units, the issue associated with stocks has a great impact due to the diversity of products (drinks, food, hygiene, etc.) and the requirements of availability, quality and price of the provided services.

This internship report entitled “Impact of Stock Logistics Management on the Hotel Industry: costs and value creation”, was prepared within the scope of the non-lecturing component of the Master in Business Management of the Higher Institute of Accounting and Administration of Coimbra, ISCAC. The internship was carried out at the Hotel Tryp Coimbra- Coimbra Aparthotel, SA, and this report sets out the activities developed in accordance with the procurement and logistical management processes of the company.

At the Hotel Tryp Coimbra, several tasks were developed with the purpose of implementing and improving internal logistic processes, related with material flows and stocks. These improvements were performed based on legal standards, and on the reduction of costs associated with the logistic management. Besides that, a detailed analysis was performed on the stock managed between the several sectors of the Hotel (bar, floors, etc.), and the logistic flows of handled products was characterized, in order to enhance and prioritize the strategy of stocks control. These strategies were proposed with the objective of increasing the benefits generated by customer services, while improving the quality of the services provided.

**Keywords:** Tourism, Hospitality, Restaurant, Logistics Management, Stocks, Warehouse Costs, Value Creation.



# ÍNDICE GERAL

Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Introdução.....	1
CAPÍTULO I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
1 O Turismo e a Indústria Hoteleira.....	5
1.1. Desenvolvimento do Turismo .....	6
1.2. Empreendimentos turísticos – Unidades Hoteleiras .....	8
1.2.1. Características do sector hoteleiro .....	8
1.2.2. Qualidade do Serviço.....	9
1.2.3. A concorrência e o E-WOM .....	12
2. Gestão logística de <i>Stocks</i> no sector hoteleiro .....	13
2.1. Departamento <i>Food &amp; Beverage</i> .....	14
2.2. Custos versus benefícios da gestão logística de <i>stocks</i> .....	16
2.2.1. Custos associados à gestão logística de <i>stocks</i> .....	16
2.2.2. Valorização da gestão de <i>stocks</i> na perspetiva dos clientes.....	18
2.3. Modelos da Gestão de <i>Stocks</i> .....	19
2.4. Análise ABC .....	21
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL.....	23
1. Entidade acolhedora .....	23
1.1. Grupo <i>Meliá Hotels International</i> .....	23
1.2. Coimbra Aparthotel, S.A.....	24
1.2.1. Dados gerais da sociedade .....	26
1.2.2. Missão, Visão e Valores .....	26
CAPÍTULO III- ATIVIDADES DE ESTÁGIO .....	27

1.	Sistemas de controlo utilizados .....	27
1.1.	Sistema Hazard Analysis and Critical Control Points.....	27
1.2.	Sistema Informático destinado ao controlo de Stocks .....	28
1.2.1.	Aplicações da <i>NewHotel Software</i> utilizadas pela entidade do estágio ....	28
1.2.2.	Utilizações que a entidade faz do <i>NewStock</i> .....	31
2.	Atividades desenvolvidas.....	33
2.1.	Procedimentos Operacionais de Aprovisionamento e Gestão de <i>Stocks</i> .....	34
2.2.	Revisão de procedimentos.....	37
2.2.1.	Requisições ao armazém.....	37
2.2.2.	Encomendas aos fornecedores e escolha dos fornecedores .....	38
2.2.3.	Receção de mercadorias.....	40
2.2.4.	Inserção de faturas <i>Newstock</i> .....	41
2.2.5.	Inventários .....	41
2.2.6.	Outras adaptações relevantes .....	42
2.3.	Apoio nas tarefas contabilísticas e administrativas.....	43
	CAPÍTULO IV- ANÁLISE ABC – ECONOMATO.....	45
1.	Análises Preliminares e Pressupostos .....	45
1.1.	Tipologia dos produtos em armazém .....	46
1.2.	Período de Análise- Trimestre dezembro 2019 a fevereiro 2020 .....	46
1.3.	Unidades de medida consideradas na análise.....	47
2.	Análise ABC – Economato Geral .....	50
3.	Análise à saída dos produtos do economato por secção de consumo .....	53
3.1.	Transferências do Economato para a secção de Pequeno-almoço .....	56
3.2.	Transferências entre secções Economato - Restaurante.....	59
3.3.	Transferências entre secções Economato - Bar.....	61
4.	Análise ABC por quantidades .....	62

Conclusão .....	64
Referências Bibliográficas.....	66
Anexo 1 - Stocks e mobilizações – <i>encomendas, requisições internas e controlo documental</i> .....	70
A1- 1 - Encomenda Pequeno-Almoço .....	70
A1- 2- Encomenda a fornecedores.....	70
A1- 3 – Requisições ao Economato .....	71
A1- 4 – Ficha de controlo de Economato .....	71
A1- 5 – Inventário realizado pelo restaurante a 31/01/2020.....	72
A1- 6 – Mapa de controlo de <i>stock</i> real vs <i>stock</i> teórico .....	72
Anexo 2- Comunicação Interna da Direção relativamente às novas normas de economato.....	73
Anexo 3- Registo do Economato.....	74
A3- 1- Novas Requisições ao economato .....	74
A3- 2– Mapa de controlo de Notas de Crédito .....	74
A3- 3 – Mapa de controlo de Produtos rececionados .....	75
A3- 4 – Ficha de fornecedor .....	75
Anexo 4– Unidades dos produtos em economato .....	76
Anexo 5 – Análise ABC geral por valor financeiro .....	78
Anexo 6- Análise ABC por quantidades .....	80

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Segmentos Meliá International (adaptado).....	24
Tabela 2 - Dados gerais do Hotel Tryp Coimbra.....	26
Tabela 3 - Funcionalidades do sistema NewHotel.....	29
Tabela 4- Adaptação da tabela do anexo A1-6 – Cerveja sagres 0.33.....	35
Tabela 5 - Valor dos consumos mensais no trimestre de dezembro 2019 a fevereiro 2020 .....	47
Tabela 6 – Unidades de medida e conversões nas várias etapas do processo logístico..	48
Tabela 7 – Percentagem de custos relativos ao consumo das várias percentagens de referências .....	51
Tabela 8- Valores que serviram de suporte para criação dos gráficos de dispersão .....	52
Tabela 9- Distribuição dos consumos do Economato por departamento de destino. ....	55
Tabela 10- Classificação ABC para a secção Restaurante .....	60
Tabela 11- Classificação ABC das referências transferidas para o bar .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Finalidade do Turismo em 2017 e 2019.....	6
Figura 2- Composição das quotas de Turismo, em Portugal, nos anos 2017 e 2019. ....	7
Figura 3- Saldo da Balança Turística.....	7
Figura 4- Qualidade do serviço e Valor percebido (Choi, Cho, Lee, Lee, & Kim (2004)) .....	10
Figura 5- Relação entre empresa, funcionários e clientes (Kotler e Keller, 2012).....	11
Figura 6- Tipos de custos associadas à gestão de stocks .....	17
Figura 7 - Cadeia de valor de Porter .....	21
Figura 8- Gráfico da análise ABC .....	21
Figura 9 – Posicionamento dos vários armazéns. ....	33

Figura 10- Sistematização das funções do gestor de economato no início do estágio ...	36
Figura 11– Unidade Rececionada $\neq$ Unidade Mobilizada $\neq$ Unidade de Consumo .....	49
Figura 12- Unidade Rececionada = Unidade Mobilizada $\neq$ Unidade de Consumo.....	49
Figura 13 - Unidade Rececionada $\neq$ Unidade Mobilizada = Unidade de Consumo.....	50
Figura 14 – Análise ABC do Economato entre 01/12/2019 a 31/12/2019 .....	51
Figura 15- Gráfico de dispersão, por quantidades, dos produtos de F&B.....	52
Figura 16- Gráfico de dispersão, por quantidades, dos produtos descartáveis .....	53
Figura 17- Gráfico representativo das distribuições dos consumos percentuais por secção.....	55
Figura 18- Mapa de repartição dos custos de produtos, por secção no mês de dezembro 2019 .....	56
Figura 19- Análise das transferências de produtos alimentares do Economato para o Pequeno-almoço.....	57
Figura 20- Análise das transferências de produtos descartáveis do economato para o Pequeno Almoço.....	58
Figura 21-Diagrama de dispersão de extremos e quartis- F&B e Descartáveis do PA ..	59
Figura 22- Diagrama de dispersão de extremos e quartis para o restaurante .....	60
Figura 23- Diagrama de dispersão de extremos e quartis do bar.....	62
Figura 24- Curva da análise ABC em função das quantidades transferidas do economato para restantes secções .....	63

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

CBBE- *Customer Brand Based Equity*

CSCMPM- *Council of Supply Chain Management Professionals*

F&B- *Food and Beverage*

ERPs- *Enterprise Resource Planning Systems*

PMS- *Property Management System*

WTTC - *World Travel and Tourism Council*

## INTRODUÇÃO

O presente relatório foi elaborado no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão Empresarial lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) e realizado na entidade Coimbra Aparthotel, SA. O estágio foi orientado pela Professora Doutora Ana Cristina Amaro, coorientado pela Professora Doutora Maria Manuela Fantasia, ambas docentes daquele Instituto, tendo como supervisor o Dr. Carlos Filipe Pinto Cordeiro que assume funções de Contabilista Certificado na entidade acolhedora. O estágio compreendeu um total de 1000 horas no período de 04 de novembro de 2019 a 30 de abril de 2020 e foi realizado na área da gestão de economato de uma empresa integrada na indústria hoteleira.

O Turismo é uma atividade com grande peso na economia nacional e mesmo mundial, este influencia e é influenciado não só pelas atividades como por todas as situações na sua envolvente. A expansão e o crescimento do Turismo têm um impacto positivo no desempenho das unidades hoteleiras, deste modo, quanto maior é o Turismo maiores serão, em princípio, as receitas geradas nas unidades hoteleiras, tanto no que diz respeito ao alojamento como à restauração (Ribeiro, Godinho, Abranja, Rosário, Justino & Teixeira, 2019). No entanto, esta apreciação é concretizável apenas se os recursos forem alocados corretamente, de forma a gerar riqueza acrescida (Filipe, Gan & Ferreira-lobes, 2017). A alocação de recursos referida está associada a todas as operações internas que geram valor para o cliente.

Foi neste enquadramento que surgiu o interesse em realizar o estágio curricular no setor hoteleiro, e no âmbito da gestão de *stocks*, como atividades internas que indiretamente geram valor para o cliente (por exemplo, aquisição, receção e armazenagem de produtos). Deste modo, torna-se importante entender quais os fatores que os clientes consideram como essenciais numa boa prestação de serviços. A satisfação dos clientes é frequentemente medida através da diferença entre a qualidade do serviço percebida e as expectativas relativamente a esse serviço (Kotler e Keller, 2012). As expectativas dos clientes são geradas através de experiências anteriores, opiniões alheias e da publicidade e propaganda realizada por parte da empresa (Kotler e Keller, 2012). A perceção da qualidade do serviço depende também do desempenho dos colaboradores, do esforço que dedicam ao cliente e da marca, uma vez que é a única simbologia capaz de associar estabelecimentos à qualidade de serviços. As plataformas

*online* atuam ainda como catalisadores de outras experiências em relação às empresas, influenciando possíveis consumidores através de comentários de outros consumidores.

Para além de estudar os fatores que contribuem para a satisfação dos clientes é essencial, entender como operacionalizar e garantir essa satisfação. No cerne desta questão estão precisamente as atividades que asseguram a prestação do serviço, a disponibilização em quantidade e qualidade dos produtos, enfim todo um conjunto de operações e processos em que os *stocks* e a sua gestão são elementos determinantes. Impera, pois, identificar a necessidade efetiva de armazenar produtos, justificando os custos gerados pelo inventário, e contrapondo com o valor que a atividade é capaz de criar e incrementar ao serviço. Subjacente fica a questão se os benefícios gerados pela gestão de *stocks* numa unidade hoteleira são capazes de fazer face ou mesmo superar os custos gerados por essa atividade.

Neste domínio, a literatura é escassa, havendo pouca informação relativamente ao valor que os clientes percecionam e associam à atividade da gestão de *stocks* e armazenagem. Esta é mais uma das motivações para a pertinência da investigação proposta no âmbito da realização do estágio. Justifica-se, pois, desenvolver um estudo que permita acrescentar algum conhecimento relativamente à importância das atividades de gestão dos *stocks* e do armazém, no sector hoteleiro.

## **Objetivos**

O objetivo geral do estágio, tal como foi proposto, é estudar, através de uma observação participante, os sistemas, políticas, atividades e modelos da gestão de *stocks*, implementados numa unidade do sector hoteleiro. Constituem objetivos específicos do estudo:

- A gestão do processo a montante e a jusante dos *stocks* numa unidade do setor da hoteleiro;
- Estudar os sistemas e instrumentos utilizados no tratamento dos custos com os *stocks*. Importa saber em que medida e em que situações pode a empresa proceder a uma poupança, nas compras, no abastecimento, e em todo o processo logístico;
- Analisar os métodos de controlo aplicados tendo em mente a maior eficácia e eficiência das operações, fomentando a excelência de processos logísticos.
- Avaliar o processo de controlo e posse de *stock* concluindo se resulta numa mais-valia para o serviço e, como tal, para o cliente, criando valor e promovendo a qualidade da prestação realizada.



## Metodologia

Tratando-se da realização de um estágio, a metodologia utilizada é suportada essencialmente numa observação participante através do contacto direto com as tarefas a desenvolver na organização de acolhimento, e no âmbito do plano de atividades delineadas.

Assim, para alcançar os objetivos propostos foi necessária a aplicação de vários instrumentos de recolha dados e de acompanhamento de processos e procedimentos, em particular, no âmbito da unidade de econmato do hotel.

O recurso à análise da documentação interna da organização e dos suportes informáticos constitui, a par da observação participante, um importante instrumento de recolha de dados. Numa etapa posterior, foi implementada uma metodologia de análise, quantitativa e qualitativa, fundamentada quer em técnicas estatísticas, quer de análise comparativa.

Por outro lado, de forma a concretizar os objetivos específicos, em particular o de concluir a respeito do processo de controlo e posse de *stock* foi inicialmente idealizado um questionário ao cliente que, em contexto de situação pandémica, se tornou inviável de realizar dada a reduzida quota de serviços prestados. Optou-se então por realizar uma análise aos produtos e aos custos que lhe estão associados, numa ótica de avaliação da disponibilidade dos produtos que são servidos ao cliente, promovendo a qualidade e consequente satisfação. Define-se assim um procedimento indireto de concluir a respeito das mais-valias para o cliente, e da criação de valor pela promoção da qualidade da prestação dos serviços.

Desta forma, foi implementada uma análise quantitativa suportada numa análise ABC, e com o intuito de apreciar o impacto relativo dos produtos em *stock* na unidade hoteleira onde decorreu o estágio. Esta análise foi efetuada a todo o processo de aprovisionamento, tendo em vista a identificação de novas medidas a implementar na gestão e controlo de stocks, numa ótica de satisfação dos clientes, através da qualidade percecionada dos serviços.

A título de síntese, e em termos de faseamento dos diferentes momentos integrantes da metodologia definida para alcançar os objetivos, há a destacar:

- Revisão de literatura compreendendo a apreciação de contribuições científicas, académicas e técnicas, através da análise de artigos, teses, relatórios e outras referências de interesse;

- Recolha de dados (diferentes instrumentos) - Observação participante, análise de documentos internos e de registos de controlo;
- Avaliação sistemática dos dados, utilizando várias métodos de análise, dirigidos à apreciação e controlo dos *stocks*, e implementação de diferentes técnicas estatísticas e procedimentos de apreciação dos produtos em armazém.
- Observação e análise dos resultados alcançados e avaliação das perceções de melhoria e dos requisitos de prestação de serviço ao cliente.

### **Estrutura do trabalho**

Quanto à sua estrutura, o presente relatório é constituído por quatro grandes capítulos. O primeiro capítulo diz respeito ao enquadramento teórico, este apresenta toda a revisão de literatura, tendo em consideração as questões de investigação e a importância dos temas integrantes do conteúdo central do relatório. Este enquadramento trata não só as várias vertentes do tema, assim como fundamenta e apoia todas as atividades que foram desenvolvidas ao longo do estágio. O segundo capítulo engloba a caracterização e contexto institucional da unidade hoteleira que acolheu o estágio, e descreve a conjuntura e circunstâncias em que o Coimbra Aparthotel exerce, os serviços que presta, os pilares em que baseia a sua atividade, entre outros. O terceiro capítulo apresenta a descrição das atividades de estágio e todo o suporte organizativo associado à realização das atividades mencionadas. Por último, ainda que não menos importante, no quarto capítulo foram elaboradas diversas análises aos dados recolhidos na entidade acolhedora possibilitando a realização de uma análise ABC geral considerando a importância de avaliação e controlo dos produtos que, posteriormente, poderá assegurar a satisfação do cliente e a qualidade da prestação do serviço. Esta análise permite retirar algumas conclusões no que diz respeito aos diversos tipos de controlo a implementar sobre os produtos que constituem os *stocks*, no sentido de garantir boas prestações.

## **Capítulo I- Enquadramento Teórico**

O presente capítulo apresenta o resultado de um trabalho de pesquisa e de revisão de literatura realizado para fundamentar e justificar a importância do tema central do relatório e, simultaneamente, apoiar o estudo e aplicação dos conceitos nas várias vertentes do trabalho e nas atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

Para tanto, foram consultados vários artigos científicos, trabalhos académicos (teses e relatórios), livros e ainda documentos técnicos disponíveis na organização e outros elementos informativos.

### **1 O Turismo e a Indústria Hoteleira**

O Turismo é, atualmente, um dos sectores mais importantes na economia mundial devido ao impacto que nela exerce, tal como clarifica a *World Travel & Tourism Council* (WTTC, 2020a). A inquestionável importância do Turismo cifra-se pelos inúmeros contributos deste para a economia nacional, nomeadamente, a geração de riqueza económica, a criação de emprego, a qualidade de vida, a proteção do meio ambiente e a valorização do património cultural (Lima Santos, Gomes, Faria, Lunkes, Malheiros, Silva da Rosa e Nunes, 2016).

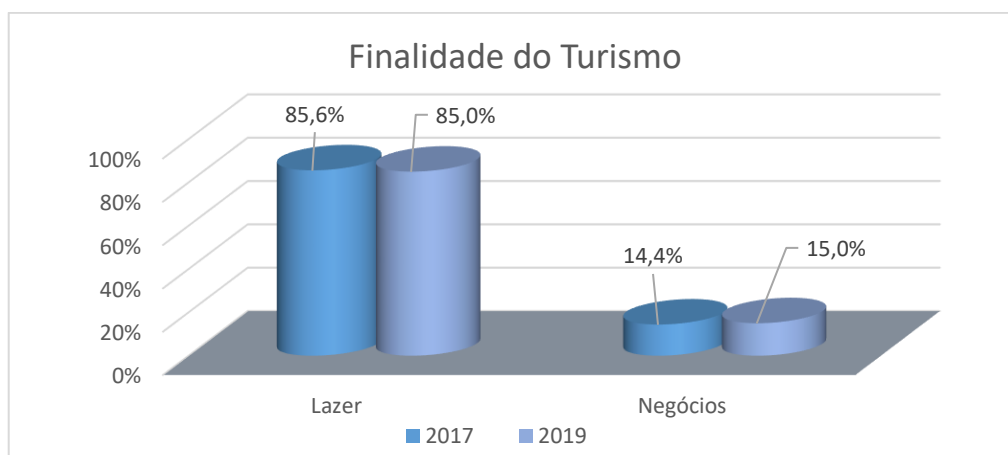
O Turismo é uma atividade que gera efeitos multiplicadores na economia, uma vez que, para se encontrar em funcionamento, depende de outras atividades, nomeadamente a indústria mobiliária, a indústria alimentar, os bens de limpeza, a construção, entre outros (Lima Santos *et al.*, 2016). Isto significa que o sucesso do Turismo potencia o sucesso de muitas outras atividades económicas e *vice-versa*.

Em Portugal, o Turismo é regido sob autoridade do Turismo de Portugal, I.P. tutelado pelo Ministério da Economia e Transição Digital. Este Instituto é responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística, comprometendo-se a promover o destino Portugal, desenvolver e apoiar empresas, qualificar e dar formação a recursos humanos e regular e inspecionar o jogo (Turismo de Portugal, 2020a). A uma escala mundial, estas responsabilidades são assumidas pela WTTC, que representa o setor privado global de viagens e Turismo e compromete-se a garantir um crescimento mundial do setor de forma sustentável (WTTC, 2020b).

### **1.1. Desenvolvimento do Turismo**

Ao longo dos últimos anos, verificou-se que as empresas de Turismo intensivo (cujas atividades estão diretas e totalmente relacionadas com o Turismo) apresentam uma taxa de natalidade empresarial mais elevada do que outros setores, neste caso, a indústria, o Turismo parcial e os restantes serviços (Banco de Portugal, 2020). Esta questão exige uma preocupação adicional por parte das autoridades do Turismo, de forma a desenvolver uma abordagem adequada em termos de regulação das atividades, política fiscal e crescimento económico (Caires, Reis & Rodrigues, 2018).

O Turismo pode ser realizado com a finalidade de lazer ou de negócios. Em Portugal, tal como se pode verificar na figura 1, a modalidade do Turismo com mais expressão é a de lazer, em qualquer dos anos observados.



*Figura 1 - Finalidade do Turismo em 2017 e 2019.*

Entretanto, do Turismo total importa registar o comportamento da quota de turistas em função da sua nacionalidade. Neste âmbito, tal como podemos verificar na figura 2, o comportamento da quota de Turismo em 2019 é visualmente muito idêntico ao de 2017, visto que as alterações percentuais são, de facto, reduzidas. No entanto, podemos afirmar que há uma tendência de crescimento do Turismo nacional, ainda que, em termos absolutos seja um valor muito inferior ao do Turismo internacional (não residentes).

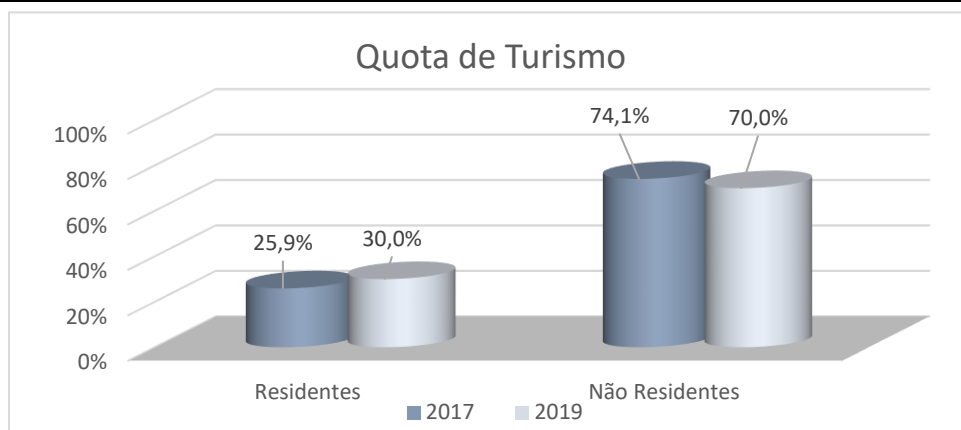


Figura 2- Composição das quotas de Turismo, em Portugal, nos anos 2017 e 2019.

Concluimos, pois, que a composição do Turismo, em Portugal, no ano de 2017 se justifica, em grande maioria, pelo turismo de lazer (figura 1) de não residentes em território português, figura 2. Em 2019, os resultados foram idênticos tendo havido uma ligeira alteração, sendo que, o lazer passou a ocupar 85% do turismo e a percentagem de turistas que não residem em Portugal passou a ser de 70% (WTTC, 2020c).

Analisando agora o saldo da balança de viagens e turismo verifica-se que este é positivo e está em crescimento, figura 3.

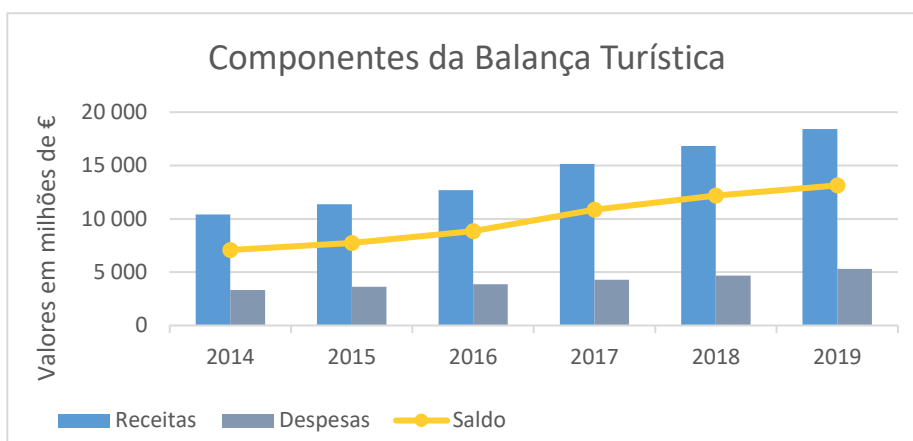


Figura 3- Saldo da Balança Turística.

Em 2019 o saldo da balança turística teve um valor aproximado de 13.131 milhões de euros (Turismo de Portugal, 2020b), sendo que ao longo dos anos verificou-se um aumento de receitas. Apesar da figura 3 compreender apenas os anos 2014-2019, este crescimento já se vinha a verificar em anos anteriores. Lima Santos *et al.* (2016) elaboraram o estudo da balança turística desde 2004 a 2014, tendo já concluído uma tendência crescente. Atualmente, verificamos que em 2019 as receitas chegaram a

valores três vezes mais elevados comparando com 2004 (cujo valor foi de 3.971 milhões de Euros).

Após analisarmos a importância do Turismo na economia nacional, importa referir que nessas atividades estão abrangidas o setor hoteleiro, tanto no que diz respeito ao alojamento como à restauração, representando estes uma grande parcela da oferta turística. Deste modo, vamos estudar como funcionam as unidades hoteleiras, para entendermos a importância de uma gestão rigorosa para uma melhoria de desempenho através minimização de custos.

## **1.2. Empreendimentos turísticos – Unidades Hoteleiras**

De acordo com a legislação do Turismo de Portugal os empreendimentos turísticos são estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares, nomeadamente, restauração, bar, minibar, estacionamento, entre outros. As unidades hoteleiras, segundo o art.º 11 do DL 186/2015 são empreendimentos turísticos que têm como objetivo proporcionar alojamento temporário e outros serviços complementares ao bem-estar dos clientes.

A exploração hoteleira é uma atividade empresarial complexa, que exige a todo o momento recursos materiais, humanos e financeiros com proporções invulgares, cuja rentabilização exige uma gestão de topo (Guetta e Cruz, 1994).

### **1.2.1. Características do sector hoteleiro**

Em primeira instância, importa referir que as atividades do sector hoteleiro são essencialmente prestações de serviços. Um serviço, segundo Kotler e Keller (2012) é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.

Numa antiga abordagem, Kotler e Keller (2006), introduziram as seguintes características dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. A intangibilidade significa que os serviços não podem ser vistos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos, e neste caso, torna-se importante a empresa apresentar a sua proposta de valor. A inseparabilidade indica que os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo, tornando a relação colaborador-cliente um alvo de destaque. A variabilidade diz respeito ao leque de diferenças que poderão existir

entre serviços que partilham o mesmo objetivo. Por último, a perecibilidade significa que os serviços oferecidos pelas unidades hoteleiras não são passíveis de constituir *stocks*, ou seja, se um quarto não se vende numa noite não se pode reaproveitar o valor perdido. Por exemplo, se a lotação estiver completa não podemos fornecer o serviço a mais clientes, independentemente do nível de ocupação dos dias anteriores. Esta situação gera uma limitação de recursos que tem de ser eficazmente gerida.

A sazonalidade é outra característica merecedora de alguma ênfase, no sentido em que, as oscilações de ocupação ao longo do ano ou da semana tornam uma boa gestão de recursos essencial (Lima Santos *et al.*, 2016), principalmente no que diz respeito à elaboração de preços diferenciados. A sazonalidade varia consoante o objetivo e a proposta de valor que cada hotel transmite aos seus clientes e potenciais clientes, ou seja, estabelecimentos com finalidades diferentes, diferem na sazonalidade.

A hotelaria é compreendida, por grande parte dos autores, como uma indústria cíclica, sendo considerada uma indústria altamente sensível ao estado da economia (Ribeiro *et al.*, 2019). Nesta sequência importa referir que o Turismo é sensível a diversas forças negativas, que podem facilmente destruir esta atividade em determinado país, seja por fatores externos, nomeadamente recessões económicas globais e disputas de política externa, bem como aspetos internos, por exemplo, guerras civis, questões de segurança, epidemias e instabilidade política (Makhlouf, 2012).

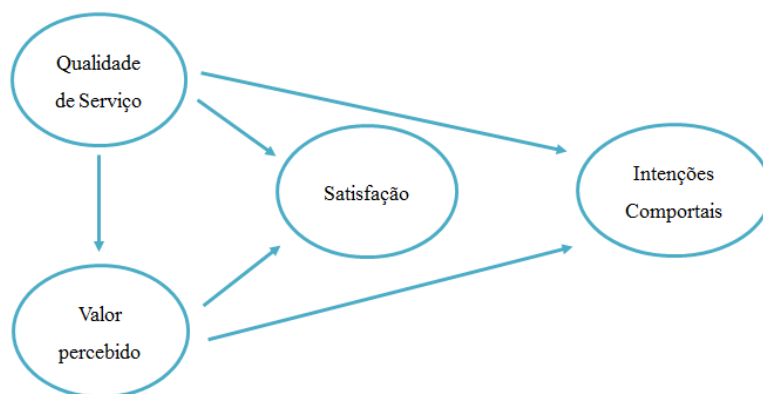
De facto, o setor hoteleiro tem características peculiares e de difícil gestão, pois um erro é suficiente para afetar gravemente o estabelecimento. Deste modo, interessa estudar a qualidade do serviço, de forma a compreendermos como podemos ser cada vez melhores na nossa atividade, proporcionando cada vez mais satisfação aos clientes que nos escolhem.

### **1.2.2. Qualidade do Serviço**

O sucesso económico dos empreendimentos turísticos depende, em grande parte, da forma como o próprio empreendimento responde às necessidades, desejos e preferências do consumidor (Guetta e Cruz, 1994). Assim, é essencial identificar quais são os fatores valorizados na perspetiva do cliente, de modo a desenvolvê-los, tornando-os a distinção e permitindo um posicionamento estratégico.

Numa das primeiras abordagens à qualidade do serviço, nomeadamente a investigação desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), defendia que a satisfação dos clientes era medida através do desfasamento entre a expectativa e o valor

percebido do serviço por parte do cliente. Assim, as expectativas dos clientes são geradas por três situações, experiências anteriores, opiniões de terceiros e a publicidade que cada empresa associa aos seus serviços (Kotler e Keller, 2012). De acordo com Choi, Cho, Lee, Lee, & Kim (2004) o valor percebido influencia a satisfação do cliente e as suas intenções comportamentais e é influenciado pela qualidade de serviço, tal como consta na figura 4:



*Figura 4- Qualidade do serviço e Valor percebido (Choi, Cho, Lee, Lee, & Kim (2004))*

A investigação de Parasuraman incitou à criação do modelo SERVQUAL em 1988 (um desenvolvimento do Modelo Gap de 1985). Este modelo é um instrumento multidimensional que tem como fundamento avaliar o serviço na perspectiva do cliente.

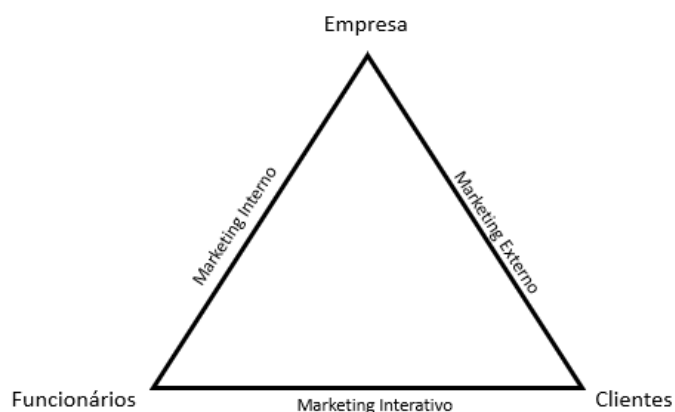
O modelo SERVQUAL engloba cinco dimensões, nomeadamente, a confiabilidade, a capacidade de resposta, a segurança, a empatia e os itens tangíveis. A confiabilidade traduz-se na capacidade de prestar o serviço exatamente como se comprometeram a fazê-lo, a capacidade de resposta diz respeito à disponibilidade de ajudar o cliente e fornecer o serviço dentro do prazo acordado, a segurança está associada ao conhecimento e cortesia dos colaboradores, a empatia diz respeito à atenção individualizada de cada cliente e os itens tangíveis é o estado e a aparência dos bens físicos aos olhos dos clientes (Kotler & Keller, 2012). A conjugação destas dimensões leva a um serviço com qualidade, originando a satisfação dos clientes.

Nesta sequência, Sainaghi, Phillips, Baggio e Mauri, (2019) realizaram um estudo das vertentes diretamente relacionadas com o desempenho hoteleiro. Cada vez mais se entende que a satisfação dos clientes é uma das principais questões de qualquer problema relacionado com o desempenho (Sainaghi *et al.*, 2019). De forma a corroborar esta afirmação temos que, na sua oitava proposição relatam que a qualidade do serviço



influencia a satisfação dos clientes e que ambas estão relacionadas positivamente com o desempenho hoteleiro.

Deste modo, as empresas devem aproximar-se do cliente, verificar as suas necessidades, expectativas e identificar os atributos mais importantes do serviço oferecido (Tinoco e Ribeiro, 2007). A preocupação da satisfação dos clientes é da responsabilidade de todos os departamentos da organização, e é considerada um dos resultados mais importantes do marketing. Assim, no processo de desempenho de serviços com qualidade é essencial a satisfação, tanto dos clientes, como dos colaboradores, conforme podemos verificar na figura 5.



*Figura 5- Relação entre empresa, funcionários e clientes (Kotler e Keller, 2012)*

Nesta sequência Kotler e Keller (2012) defendem que as empresas de serviços que são geridas com excelência sabem que as atitudes positivas por parte dos colaboradores geram um aumento da fidelização dos clientes. Segundo AbuKhalifeh e Som (2012), a qualidade do serviço é importante para conquistar tanto a lealdade dos clientes e a sua satisfação como uma melhoria do desempenho dos colaboradores. Os fatores que são frequentemente equacionados nos estudos de satisfação de clientes no setor hoteleiro são, a cultura empresarial, o comportamento dos funcionários, as facilidades físicas, a qualidade do serviço e outras (Li, Ye, e Law, 2013). Assim, as empresas devem montar o melhor quadro de pessoal possível e, posteriormente, desenvolver os seus recursos humanos oferecendo uma carreira e não um emprego (Kotler e Keller, 2012). Poderão fazê-lo através da gestão da formação, apoio contínuo e recompensas sempre que se verifique um bom desempenho (Kotler e Keller, 2012).

Sürücü, Öztürk, Okumus e Bilgihan (2019) ressaltam que a natureza intangível dos serviços torna a marca um alvo de destaque muito importante no marketing hoteleiro, isto porque a marca tem uma grande influência nas expectativas e escolhas do consumidor. Estes concluíram que o reconhecimento da marca, a qualidade do espaço físico, os comportamentos dos colaboradores, e a imagem de marca estão diretamente relacionados com a valorização da marca na perspectiva do cliente, segundo o modelo CBBE impulsionado por Keller (2008). O cliente, estando no centro das preocupações de qualquer entidade, deve ser conquistado, por meio de satisfação gerando assim lealdade e confiança à marca (Sürücü *et al.*, 2019).

Os níveis de satisfação dos clientes dependem assim de variáveis como, a qualidade do serviço, os recursos humanos da organização e a própria marca. Para não desapontar expectativas, na prestação de serviços, é essencial que os gestores hoteleiros tenham um cuidado especial com todas as vertentes valorizadas pelos clientes. Esta questão é intensificada com a crescente concorrência, agregada ao desenvolvimento tecnológico, determinando isto, o sucesso das organizações.

### **1.2.3. A concorrência e o E-WOM**

A concorrência é um fator determinante na tomada de decisão de qualquer potencial cliente. As empresas cada vez mais se vêm obrigadas a criarem vantagens competitivas num contexto de diferenciação, de modo a gerar valor acrescentado. As estratégias que as empresas adotam e que são passíveis de criação de valor resultam da exploração das vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo (Neves, 2012).

Nos setores em que a concorrência é um fator crítico, a satisfação dos clientes é um ponto-chave, pois clientes meramente satisfeitos tendem a ser facilmente persuadidos pela concorrência, enquanto clientes totalmente satisfeitos tendem a manter-se fiéis (Lovelock e Wright, 2001 in Musse, Luis, & Ribeiro, 2010). As empresas devem manter-se constantemente atualizadas de forma a criarem as suas vantagens competitivas, e nesta sequência, Gustavo (2012) refere a necessidade da estratégia adotada por cada empresa se alinhar às novas forças existentes no mercado - a internet. Com a globalização, o E-WOM, através das plataformas *online*, desempenha um papel decisivo nas escolhas dos consumidores (Sürücü *et al.*, 2019). Apesar disto, estes espaços *online* contribuem para a excelência empresarial, uma vez que, começou a ser possível implementar um marketing estratégico, recolhendo informação nesta fonte

e possibilitando a inovação e o desenvolvimento (Gustavo, 2012). Para além destas plataformas constituírem, por si só, uma base de concorrência entre empresas do mesmo setor, o sucesso destas constitui uma fonte de competição significativa aos operadores tradicionais (Caires *et al.*, 2018).

Estas plataformas são multidimensionais na medida em que permitem diversos tipos de comunicação seja ela de fornecedor- cliente, cliente- fornecedor ou cliente-cliente (Gustavo, 2012). Todas estas relações criam uma confiança e credibilidade de marca, visto que se apresentam muitas experiências, e o tradicional “boca a boca” ganha uma grande relevância (Gustavo 2012), sendo que qualquer comentário negativo tem repercussões no desempenho de uma empresa. Atualmente, os clientes assumem um papel de cocriadores de valor, em conjunto com diversos operadores, em que a criação de valor parte das múltiplas interações entre diversos intervenientes em várias fontes, numa variedade de mercados privados e públicos (Dantas, Leal, Peixoto, Mano e Abreu, 2020). Deste modo, os clientes reconhecem a necessidade dos gestores de hotéis conhecerem os fatores que contribuem para a sua satisfação (Li *et al.*, 2013).

Um dos serviços hoteleiros que é recorrentemente discutido e avaliado nestas plataformas é o serviço de alimentação e bebidas, tema que será estudado neste relatório. Deste modo, importa estudar quais as operações internas que influenciam a qualidade dos serviços alimentares e se essas operações que geram custos para as organizações, acrescentam valor ao serviço na ótica do cliente.

## **2. Gestão logística de *Stocks* no sector hoteleiro**

A necessidade de constituição de *stocks* surge da impossibilidade de conjugar continuamente a produção com o consumo. Tal como Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2018) referem, os *stocks*, independentemente do tipo, são considerados um “mal necessário”, “mal” porque acarretam custos, “necessário” porque a escassez de *stocks* pode pôr em risco o processo produtivo e consequente satisfação de clientes. Assim, perante a existência de *stocks*, torna-se essencial uma gestão eficaz e eficiente desses mesmos *stocks*, de forma a intensificar as vantagens e minimizar as desvantagens.

A gestão logística segundo o CSCMP (*Council of Supply Chain Management Professionals*) é “uma parte da cadeia de abastecimento responsável por planear, implementar e controlar o eficiente e eficaz fluxo direto e inverso e as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o

ponto de consumo de forma a ir ao encontro dos requisitos e necessidades dos clientes” (Carvalho, 2017).

É certo que a gestão de *stocks* influencia ativamente o poder competitivo das organizações, devido ao impacto que os seus custos exercem nos custos totais. No entanto, encomendar mais do que o necessário poderá em certas alturas ser benéfico para a organização, no sentido de desfrutar de descontos de quantidade (Lisboa e Gomes, 2018). Esta situação leva a que o gestor tenha de ultrapassar desafios constantes de manter o equilíbrio e o compromisso entre a quantidade a encomendar para satisfazer as necessidades, não gerando custos desnecessários.

A gestão de *stocks* está inserida no ciclo de aprovisionamento, que poderá englobar qualquer departamento da organização, que tenham necessidade de comprar materiais ou matérias-primas. Tratando-se de um hotel com restaurante, os *stocks* que constituem o armazém, são essencialmente bens alimentares, no entanto também fazem parte deste, descartáveis, produtos de limpeza, material de escritório e *amenities* (ex.: champôs, gel banho, sabonetes, etc.).

### **2.1. Departamento *Food & Beverage***

O departamento de F&B procede à gestão de alimentação e bebidas. A direção de F&B é responsável pelo aprovisionamento, receção, armazenamento, distribuição, produção e prestação de serviços de refeições principais e ligeiras (Gomes, 2018). O ciclo de aprovisionamento engloba, desta forma, parte das funções do departamento de F&B. Este departamento é importante no funcionamento de um hotel, pois permite à organização proporcionar aos clientes conforto, qualidade e luxo, desfrutando de um ambiente e espaço de encontros, sejam eles profissionais ou de lazer.

Desta forma, o F&B começa a ser fonte de preocupação por parte das gerências dos hotéis, que tenham serviço completo de restauração, tornando-se prioridade de crescimento no sucesso para muitas cadeias de hotéis americanos (Chesters, 2017 in Mun, Woo & Paek 2019), de modo a serem considerados preferência do consumidor. Assim, cada vez mais, os gerentes dos hotéis, dão uma importância suplementar ao departamento de F&B, no entanto, Mun *et al.* (2019) afirmam existir evidências empíricas de que os consumidores privilegiam os atributos de quartos, limpeza, localização e serviço em comparação com os serviços de F&B, isto porque os clientes

dispõe de diversas alternativas a esse serviço, que podem adquirir a preços mais acessíveis, na proximidade das unidades hoteleiras (Mun *et al.*, 2019).

De facto, está provado que os proveitos operacionais gerados pelo departamento de F&B ficam muito aquém dos proveitos gerados pelo hotel no geral, requerendo também custos mais elevados do que outros departamentos (Mecca, Exkert, Marchi & Menegat, 2017). Estes últimos autores concluíram ainda que a atividade de restauração, muitas vezes gera prejuízos devido aos elevados custos fixos de mão-de-obra e Mun *et al.* (2019) concluem que agregado aos elevados custos fixos de mão-de-obra vem a elevada rotatividade dos funcionários levando a reduzir os lucros da unidade hoteleira no geral, e não apenas no departamento de F&B. Esta questão gera um desafio para os gerentes hoteleiros, prendendo-se um dilema muito importante: Fazer ou não fazer serviços de F&B? Toda esta situação requer um esforço estratégico e custos operacionais elevados, surgindo a importância de estabelecer um compromisso (*trade-off*) entre custo e benefício (Mun *et al.*, 2019).

A necessidade de realizar um serviço de restauração com qualidade e a um custo acessível, conseguindo responder às necessidades dos clientes de um modo eficaz e eficiente, gera grandes desafios. Tomar decisões diárias de compra para satisfazer as necessidades da organização leva a análises exaustivas de fornecedores e preços, que são reconhecidas como uma capacidade essencial para o sucesso das operações de um restaurante (Cho, Bonn, Giunipero e Divers, 2019). Assim, uma boa gestão de *stocks* realizada através de uma correta gestão de compras, estabelecendo a melhor relação entre custo e qualidade, poderá incentivar o sucesso de um restaurante.

A gestão logística de *stocks* implica uma gestão de materiais, uma gestão administrativa e uma gestão económica. A gestão de materiais está relacionada com o controlo do armazém, a gestão administrativa diz respeito ao suporte informático que fornece toda a informação dos *stocks* armazenados e, por último, a gestão económica tem como finalidade racionalizar e sistematizar o aprovisionamento evitando quaisquer ruturas de *stocks* (Lisboa e Gomes, 2018). Toda esta gestão leva a organização a incorrer em custos que nunca deverão ser superiores aos custos que se propõe reduzir.

## **2.2. Custos versus benefícios da gestão logística de *stocks***

Na implementação de uma gestão logística de *stocks*, a organização deve ter em consideração os custos efetivos e os seus benefícios, concluindo até que ponto e de que forma, esta atividade é capaz de gerar valor.

### **2.2.1. Custos associados à gestão logística de *stocks***

Um inventário pode subdividir-se em diversos tipos de classificações, nomeadamente, mercadorias, matérias-primas, consumíveis de produção, materiais, trabalhos em curso e bens acabados (Saraiva, Rodrigues, Coimbra, Fantasia e Nunes, 2019). Quando tratamos de *stock* hoteleiro, temos essencialmente dois tipos de produtos, mercadoria, que, por si só, estará pronta para utilização e matéria-prima, que ainda terá de sofrer transformação com o intuito de servir.

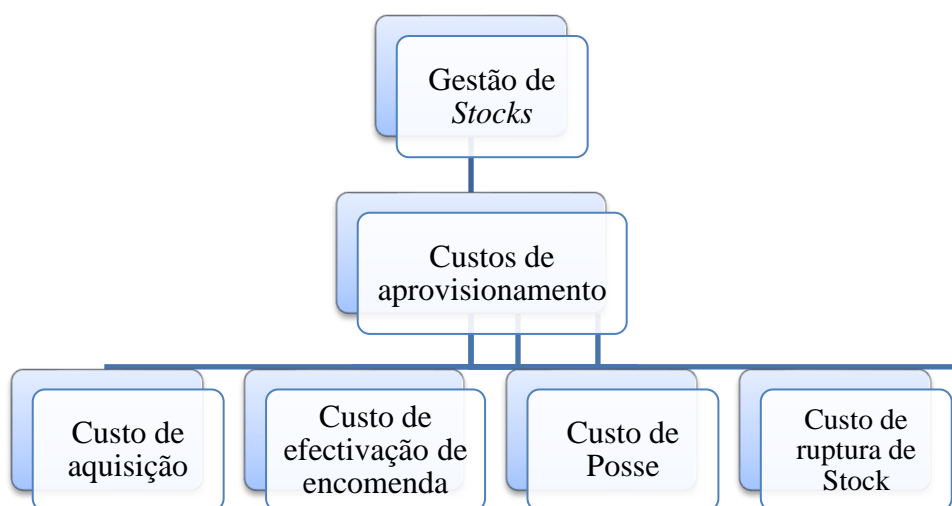
O custo do inventário diz respeito a todas as despesas que a empresa tenha de incorrer para colocar o produto no local e condições necessárias, pronto para utilização. A gestão de inventário gera custos de aprovisionamento, que diz respeito à soma de quatro tipos de custos: custo de aquisição, o custo de efetivação de encomenda, custo de posse e custo de rutura do *stock*. O custo de aquisição diz respeito ao custo das unidades adquiridas ao fornecedor (Carvalho, 2017), o qual poderá incluir despesas de transporte (Sotomayor *et al.*, 2018, Saraiva *et al.* 2019). Nesta fase importa definir se os descontos de quantidade são um benefício extra para a empresa, procedendo a uma poupança (Lisboa e Gomes, 2018).

No custo de realização de encomenda estão integradas despesas relacionadas com recursos humanos, comunicações (ex.: telefone ou internet) e consumíveis (ex.: papel, tinteiros, etc.). A realização de encomendas pressupõe-se que sejam externas, no entanto, nestes custos, podem também incluir-se as requisições internas em que o cliente interno é o departamento que recebe o produto e o fornecedor interno é o departamento que entrega o produto (Carvalho, 2017).

Nos custos de posse de *stock* estão agregadas despesas de armazenagem, o custo de oportunidade de capital e as perdas com artigos obsoletos (Lisboa e Gomes, 2018), ou neste caso perecíveis. Já nos custos de rutura de *stock*, estes dizem respeito ao custo de oportunidade, isto é, se por um lado, a gestão de *stocks* é uma atividade que requer custos elevados, por outro lado, a não detenção de *stocks* acarreta custos de não venda que se denominam custos de oportunidade (Lisboa e Gomes, 2018).

Desta forma, torna-se essencial realizar uma boa gestão de *stocks* que permita reduzir qualquer tipo de custo. Níveis apropriados de *stock* asseguram o abastecimento, desta forma torna-se fundamental a determinação de quanto encomendar, quando encomendar e qual deverá ser o *stock* de segurança (Sotomayor *et al.*, 2018). De forma a controlar racionalmente os custos, são essenciais, também as previsões, para ser possível antecipar a faturação e verificar que custos serão efetivamente necessários para proceder à prestação de serviços (Brito, 2016).

Face a todos estes custos, é essencial que a gestão da organização identifique o ponto ótimo de quantidades a ter em *stock*, recorrendo e utilizando métodos que suportem a gestão no desenrolar dessa tarefa. Lan e Ip (2011, *in* Maia 2018) referem que uma má gestão de *stocks* tem consequências no número de pedidos dos clientes (gerando uma má imagem da empresa), e no nível de *stocks* na cadeia de abastecimento, isto torna uma empresa menos rentável, competitiva e sem capacidade de gerir a relação com os clientes. De forma a sintetizar este capítulo, surge a figura 6 como resumo dos custos associados à gestão de *stocks*.



*Figura 6-* Tipos de custos associadas à gestão de *stocks*

A qualidade da gestão de *stocks* afeta, claramente, a qualidade dos próprios produtos e consequentemente do serviço que se está a oferecer. Assim, tal como afirma Reynolds (1996, *in* Cho *et al.*, 2019) devemos comprar bem, para vender bem. Criar estratégias de compra aumenta não só a qualidade dos produtos como também os custos de gestão, no entanto, a criação de uma estratégia, permite alinhar as funções de compra com os objetivos da organização, aumentando o seu desempenho geral (Cho *et al.* 2019).

### **2.2.2. Valorização da gestão de *stocks* na perspetiva dos clientes**

Lages e Piercy (2012, in Alves, Ramalho, Sousa, Silva, Lacerda e Júnior, 2015) defendem que embora a qualidade do serviço e satisfação do cliente sejam construções diferentes, mantém uma relação estreita. Alves *et al.* (2015) acrescentam ainda que o ambiente em que ocorre a satisfação do cliente é dinâmico, tornando-se imperativo incluir novas variáveis na análise da satisfação, proporcionando constante atualização e enriquecimento teórico e prático. Nesta sequência, a direção de hotel deve conhecer os seus clientes tão bem quanto possível para ser capaz de oferecer um serviço individualizado. O sucesso das organizações resulta, em certa medida, de terem disponíveis, os produtos que os clientes procuram (Lisboa e Gomes, 2018).

Diversos estudos foram elaborados com o objetivo de identificar quais eram os parâmetros que o cliente mais valoriza quando compra um serviço hoteleiro. Nesta sequência, estudos experimentais realizados, sugerem que ter um serviço de qualidade de produtos alimentares nos hotéis é um fator essencial para muitos clientes (AbuKhalifeh e Som, 2012; González, Ramos e Amorim, 2005).

No estudo elaborado por Musse *et al.* (2010), verificou-se que a qualidade dos pequenos-almoços se encontrava em sétimo lugar no ranking dos atributos que os clientes consideram mais importantes, sendo que os primeiros são, a limpeza e o conforto do quarto, a exatidão das acomodações reservadas e a aparência do hotel. Os autores acreditam que a qualidade do restaurante não assumiu uma pontuação maior uma vez que, os clientes do estudo em causa poderiam apenas consumir o pequeno-almoço, as refeições já se assumem como um serviço suplementar que pode ou não ser consumido. Tinoco e Ribeiro (2007) referem que a perceção de valor do serviço e a imagem que os clientes possuem sobre os restaurantes *à la carte* são afetadas pela satisfação e qualidade percebida e desta forma os consumidores parecem dar maior importância à qualidade do que ao custo associado à compra do serviço.

De uma forma sucinta, para que o cliente se sinta satisfeito, é necessário gerar um conjunto de procedimentos capazes de maximizar essa satisfação. Esses procedimentos, devem passar pela compra de produtos de qualidade, o correto armazenamento, assim como o modo eficaz de preparação e confeção dos produtos e o próprio ambiente, no entanto, para que um serviço possa superar as expectativas dos clientes é essencial apostar nas relações humanas, no que diz respeito ao atendimento do cliente (Gomes, 2018). A questão com que as organizações se confrontam diariamente é



sobre se a forma de funcionamento do departamento de F&B, é algo que por si só gera valor para o cliente, ou se caso contrário, não é valorizado.

Nesta fase é expectável duas perspetivas da gestão de *stocks*. Por um lado, na perspetiva da organização, a gestão de *stocks* é uma atividade que gera custos elevados, e, portanto, será necessário estudar os benefícios, na perspetiva do cliente a gestão de *stocks* cinge-se à disponibilidade dos produtos escolhidos e ao tempo de espera para usufruir desses produtos (Dias, 2016). Os clientes não observam ativamente quais são as atividades que devem ocorrer internamente para aquele produto estar disponível naquele preciso momento.

Na gestão logística de *stocks*, a lógica do cliente, tem por base o desvendar dos sete certos, isto é, produto certo, para o cliente certo, na quantidade certa, na condição certa, no lugar certo, no tempo certo e ao custo certo (Carvalho, 2017). De facto, os fluxos físicos e informacionais gerados pela gestão logística de *stocks* são capazes de gerar valor, por intermédio dos produtos, serviços ou soluções oferecidas aos clientes (Carvalho, 2017). O serviço ao cliente pode ser considerado quer uma atividade quer o principal output de um sistema logístico.

O sistema logístico, no seu todo, tem como objetivo a criação de valor para o cliente. No entanto, a pura atividade de armazenagem não adiciona valor ao produto, a geração de valor encontra-se no processo de disponibilização de produto ao cliente, que engloba uma série de atividades a montante, em que se inclui a armazenagem, necessárias para cumprir a proposta de valor anunciada (Carvalho, 2017). Isto significa que a armazenagem apenas contribui para que todo o sistema logístico possa funcionar corretamente e gerar valor.

Para possibilitar ao sistema logístico gerar valor, através da gestão eficaz e eficiente de *stocks* em todo o seu processo é essencial proceder à análise e avaliação dos modelos existentes de gestão logística de *stocks*. De forma a seleccionar o modelo que mais se adequa e a melhorar, desta forma o desempenho da organização no geral. Numa ótica de redução de custo, existem vários modelos de gestão de *stocks*.

### **2.3. Modelos da Gestão de Stocks**

Os modelos da gestão de *stocks* são instrumentos capazes de apoiar a tomada de decisão aplicando, assim, a política mais correta, quanto ao aprovisionamento, por forma a satisfazer a procura ao menor custo possível. A organização deve analisar

essencialmente três questões, nomeadamente, quanto encomendar (lote económico), quando encomendar (frequência de encomendas) e qual deverá ser o *stock* de segurança (Sotomayor *et al.*, 2018).

Desta forma, se a procura futura for certa, em que se sabe exatamente a quantidade de clientes futuros e se puder garantir prazos de fornecimento, então os métodos corretos serão determinísticos (Sotomayor *et al.*, 2018; Carvalho, 2017). Se a procura e a oferta forem aleatórias, em que se prevê a procura futura através de registos de experiências passadas ou de estimativas de aquisições futuras, o método a utilizar será um modelo de *stocks* probabilístico ou estocástico. (Sotomayor *et al.*, 2018; Carvalho 2017).

Existem três modelos determinísticos, nomeadamente, o modelo da quantidade económica de encomenda, o modelo da quantidade económica de encomenda com descontos de quantidade e, por último, o modelo da quantidade económica de encomenda sem reposição instantânea de *stocks*. O primeiro modelo é um modelo base em que se pretende saber as quantidades a encomendar e a periodicidade por forma a manter sempre determinado nível de *stocks*. O segundo modelo aborda o modelo base com a variante dos descontos de quantidade. O terceiro modelo tem como alicerce o modelo base e acrescenta a variante do abastecimento ser contínuo em vez de instantâneo.

Nos métodos probabilísticos ou estocásticos, já exigem que haja a constituição de um *stock* de segurança que seja capaz de responder às oscilações imprevisíveis, uma vez que existe uma alta probabilidade de existir rotura de *stock* (Carvalho, 2017). Constituem modelos estocásticos, o modelo de revisão contínua, que se assemelha ao modelo da quantidade económica de encomenda e apenas se adiciona um *stock* de segurança e o modelo de revisão periódica, com dias pré-estabelecidos de encomendas aos fornecedores (semanal, quinzenal, etc) (Carvalho, 2017). O período entre encomendas é fixo enquanto que, a quantidade a encomendar é variável, dependendo esta do nível da procura durante o período entre encomendas (Carvalho, 2017).

A gestão logística de *stocks*, implementada através dos modelos de gestão de *stocks*, deverá contribuir para duas finalidades, redução de custos e criação de uma margem. Todo este processo, segundo a Cadeia de Valor de Porter (1985), é realizado através de atividades primárias e secundárias, em que a logística encontra-se no *rol* de atividades primárias, tal como pudemos verificar na figura 7.



Figura 7 - Cadeia de valor de Porter

## 2.4. Análise ABC

A análise ABC, que tem como princípio base a lei de Pareto, é um dos mais variados modelos utilizados no controlo e gestão de *stocks*. Este método permite diferenciar produtos que pelos seus valores ou rotatividade se apresentam com pesos distintos para uma organização. Claramente se entende que os gestores devam focar a sua atenção nos produtos que mais valor representam para a organização (Lisboa e Gomes, 2018).

Este modelo propõe que um conjunto reduzido de produtos (20%) diz respeito a uma grande percentagem do valor de *stocks* (80%) e que um grupo maior de produtos (50%) compreende um valor mais reduzido para a organização (5%), não acrescentando valor se o gestor dispender tempo e dinheiro para controlar da mesma forma produtos que não contribuem de forma significativa para o valor das existências (Sotomayor *et al.*, 2018). Assim, o modelo vem defender a criação de três classes, conforme figura 8:

- Classe A: estão incluídos cerca de 20% de produtos que totalizam cerca de 80 % do valor financeiro, são por isso, considerados materiais estratégicos.
- Classe B: 30% dos produtos dizem respeito a 15% do valor financeiro
- Classe C: 50% dos produtos representam 5 % do valor financeiro das existências.

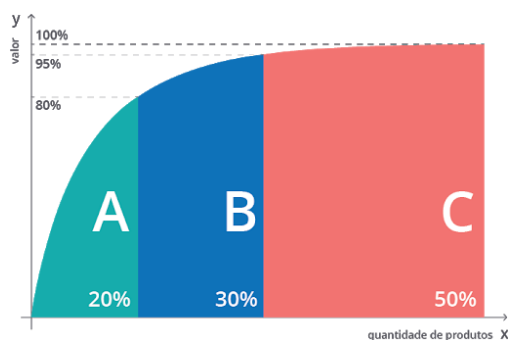


Figura 8- Gráfico da análise ABC

Cada classe deverá ter um método de controlo distinto, associado ao seu valor, utilizando, para a classe A, métodos de controlo mais minuciosos e em períodos regulares, enquanto, os produtos da classe C, poderão ter métodos de controlo mais esporádicos (Sotomayor *et al.*, 2018; Lisboa e Gomes, 2018; Carvalho, 2017). Na classe A deverá aplicar-se, então, um modelo de revisão contínua, uma vez que permite um controlo mais apertado de *stocks*, enquanto os produtos da classe C, em termos financeiros, são pouco relevantes, exigindo assim métodos de controlo mais simples, sendo mais adequado aplicar um modelo de revisão periódica com uma periodicidade alargada (Carvalho, 2017).

No entanto, não devem ser considerados apenas critérios de natureza financeira para controlo do abastecimento, há critérios não financeiros que devem ser analisados, uma vez que, todos os produtos que fazem parte do funcionamento de uma organização são importantes, e é necessário garantir que nenhum falha (Lisboa e Gomes, 2018). Exemplos de critérios não financeiros são, dificuldades no abastecimento, produtos com grandes oscilações de procura, a perecibilidade dos produtos, a dimensão do produto no armazém e por último a indispensabilidade de determinado produto para a prestação do serviço da organização (Lisboa e Gomes, 2018).

A análise ABC é um dos métodos que serve como instrumento de apoio à decisão ao gestor de *stocks*, acerca dos produtos que devem ter um controlo mais apertado e que poderão significar um maior investimento (Carvalho, 2010 in Dias, 2016).

## **Capítulo II - Enquadramento Institucional**

Neste segundo capítulo será introduzido o enquadramento institucional, da unidade hoteleira onde decorreu o estágio. Será apresentado e descrito o contexto do hotel, as suas especificidades, a criação e natureza da empresa que possibilitou a realização do estudo e o desenvolvimento deste relatório.

### **1. Entidade acolhedora**

A empresa de acolhimento do estágio foi a Coimbra Aparthotel, SA. Esta organização estabelece uma relação de *franchising* com Grupo *Meliá Hotels International*, em que esta cede àquela os direitos da marca Tryp by Wyndham, sendo retribuída com uma percentagem da sua faturação. A designação comercial do Coimbra Aparthotel é Hotel Tryp Coimbra.

#### **1.1. Grupo *Meliá Hotels International***

Fundada em 1956 por Gabriel Escarrer Juliá, em Palma de Maiorca, e adotando posteriormente diversas denominações, a *Meliá Hotels International*, é atualmente um dos maiores grupos de unidades hoteleiras do mundo. É líder em Espanha, e conta com mais de 391 hotéis em 44 países distintos de quatro continentes.

Este grupo, devido à sua expansão, adotou sete conhecidas marcas, nomeadamente, *Gran Meliá- Hotels & Resorts*, *Me by Meliá*, *Paradisus by Meliá*, *Meliá- Hotels & Resorts*, *Innside by Meliá*, *Tryp by Wyndham* e *Sol by Meliá*. Estas sete marcas, foram estrategicamente pensadas de forma a satisfazer diversas tipologias de clientes e de viagens, consoante se trate de lazer ou de negócios. Esta expansão foi importante na medida em que tornou o grupo capaz de fazer face às constantes mudanças do mercado, assim como à crescente exigência dos consumidores, abrangendo os mais variados segmentos.

O grupo hoteleiro divide as marcas em três grandes segmentos, nomeadamente as marcas *Premium*, no qual se enquadram os hotéis *Gran Meliá- Hotels & Resorts*, *Paradisus by Meliá* e *Me by Meliá*. Seguidamente temos o segmento *Upscale*, onde se encontram as marcas *Meliá- Hotels resorts* e *Innside by Meliá*, e por fim no segmento *Midscale* estão os resorts *Sol by Meliá*, *Tryp by Whyndam* (Meliá, 2019), conforme podemos verificar na tabela 1.

*Tabela 1 - Segmentos Meliá International (adaptado)*

<i><b>PREMIUM</b></i>	<i><b>UPSCALE</b></i>	<i><b>MIDSCALE</b></i>
➤ <i>Gran Meliá- Hotel and Resorts</i>	➤ <i>Meliá- Hotels Resorts</i>	➤ <i>Sol by Meliá</i>
	➤ <i>- Ininside by Meliá</i>	➤ <i>Tryp by Whyndam</i>
➤ <i>Paradisus by Meliá</i>		
➤ <i>Me by Meliá</i>		

Como rapidamente se verifica, o Tryp Coimbra está associado à marca *Tryp by Whyndam* construída para reunir hotéis urbanos, com uma cultura “*Powered by the city*”, ideais para viagens de negócios, pela excelente relação de qualidade-preço. A marca Tryp compromete-se a saber de tudo o que se passa em cada rua da sua cidade, quais os melhores pontos turísticos, melhores restaurantes e os truques para os turistas se absorverem na cultura, hábitos e costumes da cidade.

## **1.2. Coimbra Aparthotel, S.A.**

O Coimbra Aparthotel, S.A. cuja designação comercial é Hotel Tryp Coimbra, é um dos inúmeros hotéis que pertence ao grupo *Mélia Hotels International*. A sociedade que explora o Hotel Apartamento Tryp Coimbra foi fundada a 4 de fevereiro de 1994, como sociedade anónima, primeiro sob a designação comercial de Sol Coimbra, mais tarde Meliá Confort Coimbra e presentemente Tryp Coimbra. Estas mudanças de designação estiveram sempre associadas a alterações sofridas ao nível do *portfolio* de marcas do Grupo *Meliá Hotels International*. Ao longo de 26 anos de existência, o edifício sobre a qual a Coimbra Aparthotel, SA explora, é titulada por diversas pessoas singulares e coletivas.

O hotel Tryp Coimbra labora com o CAE 55116 – Hotéis-Apartamentos com restaurante, avaliado com 4 estrelas. A sua atividade engloba um grande leque de prestações de serviços, em que a principal atividade é o alojamento, que se destina a dar aos seus clientes um espaço de repouso. Nesta atividade estão embutidos cerca de 70%

dos rendimentos totais da organização, sendo que as restantes atividades são detentoras dos restantes 30%, aproximadamente.

A receção está em funcionamento 24 horas por dia, 7 dias por semana. Os meios para funcionamento desta atividade são os 133 quartos, distribuídos por 7 andares, em que 120 quartos são *standard* e os restantes 13 são *suites*. De forma a conquistar a preferência dos consumidores o hotel aposta em inovações nas suas instalações e proporciona aos seus clientes quartos especializados, nomeadamente, quartos para pessoas com mobilidade reduzida, quartos *family*, quartos antialérgicos, quartos *fitness* e quartos *premium*. Para além dos quartos especializados, todos os quartos dispõem de diversas comodidades, nomeadamente, ar condicionado, cofre, insonorização, mesa *room service*, mesa de trabalho, minibar, secador de cabelo, telefone com linha direta ao exterior e televisão.

O hotel dispõe de um restaurante situado no piso -1 aberto para pequenos-almoços, almoços e jantares. Serve refeições quentes que varia por diversas culturas e adaptadas ao pedido de cada cliente, nesta sala encontramos também um amplo terraço ao ar livre. Os serviços de refeição exclusivos são elaborados em salas particulares, também situadas no piso -1, nomeadamente, a Sala Vasco Mexia Santos e Lousã. O Bar convida a refeições mais ligeiras e dispõe de um amplo espaço no lobby com acesso a rede *wifi*, que nas noites de quinta-feira e sábado funciona como Piano Bar.

O hotel aposta também num serviço de excelência nas empresas que o rodeiam, e nesse enfoque dispõe de seis amplas salas para conferências, reuniões, exames, entre outros. Suplementarmente possui serviços extras que podem ser contratados com a ajuda dos rececionistas, como por exemplo, serviço de *baby sitting*, aluguer de carros, entre outros. O hotel, conta com uma média de 49 colaboradores que se empenham no desenvolvimento e no melhoramento do hotel, divididos por diversos departamentos, nomeadamente, Andares que conta com cerca de dez funcionárias, *Back Office* constituído por quatro comerciais, Receção com sete funcionários, Manutenção com dois funcionários, Contabilidade com duas funcionárias, Direção constituído pelo diretor e Administração que conta com a colaboração de três administradores.

### **1.2.1. Dados gerais da sociedade**

*Tabela 2 - Dados gerais do Hotel Tryp Coimbra*

Nome	Coimbra Aparthotel SA
NIF	503 550 485
Designação social	H.A. Tryp Coimbra ****
Morada e Código postal	Av. Armando Gonsalves, 20 / 3000-059
Telefone	+ 351 239 480 800
Email	Geral/Reservas: <a href="mailto:tryp.coimbra@melia.com">tryp.coimbra@melia.com</a>
Web	<a href="http://www.trypcoimbra.com/">http://www.trypcoimbra.com/</a> <a href="http://www.melia.com/">http://www.melia.com/</a>

### **1.2.2. Missão, Visão e Valores**

O hotel Tryp definiu, no seu manual de acolhimento, a seguinte missão, visão e valores:

#### **Missão**

- ✓ A nossa Missão é oferecer produtos e serviços hoteleiros de qualidade, com o compromisso de tornar possível a satisfação dos nossos clientes num quadro de um crescimento rentável e sustentável.

#### **Visão**

- ✓ Ser o mais competitivo e eficiente produtor e fornecedor de serviços e soluções.

#### **Valores**

- ✓ Oferecer aos clientes o melhor equilíbrio qualidade/preço;
- ✓ Proporcionar um serviço personalizado e com amabilidade;
- ✓ Fomentar os critérios de trabalho intenso, simplicidade, ética profissional, controle de custos e não ostentação;
- ✓ Espírito de superação contínua
- ✓ Estabelecer os controlos necessários e uma adequada supervisão;
- ✓ Potenciar o sentido de responsabilidade;
- ✓ Delegar funções.



## **Capítulo III- Atividades de Estágio**

O estágio curricular decorreu no Hotel Tryp Coimbra e teve a duração de 1000 horas, no período de 04 de novembro de 2019 a 30 de abril de 2020.

O objetivo geral do estágio, tal como referido, foi estudar, através de uma observação participante, os sistemas, políticas, atividades e modelos da gestão de *stocks*, assim como a gestão de todo o processo logístico e operações, nomeadamente, compras, aprovisionamento, distribuição interna, entre outros.

Pretendeu-se ainda estudar os sistemas e instrumentos utilizados no tratamento dos custos com os *stocks* e os métodos de controlo que estão a ser aplicados. Conhecer em que medida e em que situações pode a empresa proceder a uma poupança, nas matérias adquiridas, levando a um funcionamento mais eficaz e eficiente, fomentando a excelência de processos logísticos. Desta forma, o estágio foi maioritariamente direcionado para a gestão de economato, no entanto, foram realizadas outras tarefas na função administrativa e de contabilidade.

### **1. Sistemas de controlo utilizados**

Antes de iniciar a descrição dos procedimentos adotados pela entidade no âmbito da gestão de *stocks*, é essencial clarificar acerca dos sistemas de controlo e de registo utilizados pelo Hotel Tryp Coimbra de forma a integrá-los na explicação desses mesmos procedimentos.

#### **1.1. Sistema Hazard Analysis and Critical Control Points**

O sistema HACCP é uma ferramenta de gestão, utilizada pela entidade, que permite estabelecer uma metodologia de controlo dos perigos, para o consumidor final, relacionados com a segurança alimentar, sejam eles riscos de natureza biológica, química ou física, que podem ocorrer ao longo da cadeia de transformação dos produtos, que por sua vez, se inicia com a receção dos materiais (matérias-primas) e termina com a distribuição ao cliente final.

Segundo o *Codex Alimentarius* (Código Alimentar), para a implementação de um sistema de HACCP devem ser tomados em conta sete princípios, nomeadamente, identificar os perigos e medidas preventivas, identificar os pontos críticos de controlo, estabelecer limites críticos para cada medida associada a cada ponto crítico de controlo, monitorizar/controlar cada ponto crítico de controlo, estabelecer medidas corretivas para

cada caso de limite em desvio, estabelecer procedimentos de verificação e criar sistemas de registo para todos os controlos efetuados (HACCP, 2020).

A correta implementação do sistema de HACCP facilita o cumprimento das obrigações legais, permitindo, em simultâneo, uma utilização mais eficaz e eficiente dos produtos. Para controlo da aplicação deste sistema, recebemos uma visita de uma agente da entidade fornecedora deste serviço, que tem como objetivo dar formação, colaborar na implementação e avaliações contínuas para garantir que estão a ser corretamente aplicadas todas as normas.

## **1.2. Sistema Informático destinado ao controlo de Stocks**

As tecnologias de informação assumem, atualmente, um importante papel em qualquer departamento funcional de uma empresa. Os sistemas informáticos permitem maior consistência de informação, conseguida em tempo real, e permitindo desenvolver e gerir um negócio de forma integrada. Desta forma, os ERP (*Enterprise Resource Planning*) têm como principal objetivo a eliminação das redundâncias de operações e a diminuição de cargas administrativas e burocráticas, através da automatização dos processos (Carvalho, 2017).

O programa informático utilizado para registo e controlo de custos é da *NewHotel Software*, fundada em 1984. A solução *NewHotel* é um sistema informático desenvolvido especificamente para o âmbito da gestão hoteleira, dividido em diversos módulos que se enquadram na especificidade e características dos hotéis. Este é um aspeto essencial para o programa de gestão de alimentos e bebidas.

### **1.2.1. Aplicações da *NewHotel Software* utilizadas pela entidade do estágio**

No caso específico do hotel Tryp Coimbra, este é utilizador de apenas quatro dos módulos da solução *NewHotel Software*, nomeadamente, *Property Management System* (PMS), *New Conta*, *NewStock* e *NewPos*. Cada uma destas aplicações foi desenvolvida para fins muito específicos, sendo, desta forma, soluções altamente especializadas nas suas finalidades. Os objetivos e as valências de cada um destes sistemas são as que podemos analisar na tabela seguinte:

Tabela 3 - Funcionalidades do sistema *NewHotel*

<b><i>Property Management System (PMS)</i></b>	<p>O PMS é o núcleo central da <i>NewHotel Prime</i> e permite consolidar a informação existente entre as restantes aplicações usadas pelos hotéis. As suas principais funções são direcionadas para tarefas de <i>frontoffice</i>, nomeadamente a gestão de reservas, quartos, hóspedes, <i>Check-in</i>, <i>Check-out</i> e faturação.</p>
<b><i>NewConta Contas correntes</i></b>	<p>Sistema de Gestão de Contas Correntes é uma aplicação que permite o controlo do crédito e a gestão de contas correntes de hóspedes, não alojados e depósitos antecipados. É nesta aplicação que se insere os recibos de pagamento, se faz pedidos de pagamento, notas de crédito e débito.</p>
<b><i>New Stock Alimentos e Bebidas</i></b>	<p>Sistema Especializado de gestão de <i>stocks</i>, compras e inventários. Permite registar compras e devoluções aos fornecedores assim como diversos tipos de movimentos de <i>stocks</i>, quer de entradas quer de saídas de armazém e inventários finais.</p> <p>Possibilita a realização de Fichas Técnicas, o registo de consumos internos, entre muitos outros. Permite ainda a emissão a todo o instante de inúmeros relatórios que suportam a tomada de decisão, nomeadamente quanto a: i) Existências; ii) Compras; iii) Produtos; iv) Movimentos; v) Vendas; vi) Impostos.</p> <p>Permite ainda emitir relatórios de estatísticas de consumos, compras e custos. É dotado ainda de um separador de contabilidade que permite, entre outros, emitir um relatório de contabilidade, que explicita, em todos os produtos, qual foi o valor responsável por cada tipo de movimento.</p> <p>Todos estes relatórios são altamente ajustáveis de acordo com a vontade do utilizador da plataforma, no que diz respeito aos</p>

	dados que integram a informação disponibilizada, em que formato e com que organização.
<b>NewPos Ponto-de-venda</b>	Sistema de Vendas em Bar ou Restaurante, serve para registar as contas e agregar a cada mesa. Esta aplicação está integrada com o <i>Newstock</i> no sentido em que abate as quantias dos produtos vendidos diretamente dos inventários. Esta aplicação está também ligada ao PMS visto que possibilita a agregação de uma conta a determinado quarto, possibilitando aos clientes pagarem no final da estadia.

Todos os sistemas utilizados pela organização comunicam e passam informação para o sistema contabilístico, que neste caso é o PHC. Esta passagem de informação é conduzida manualmente, no final de cada mês, não havendo nenhum procedimento a assegurar uma transferência automática dos dados inseridos nas aplicações *NewHotel* para o PHC.

Neste âmbito e a título de apreciação crítica importa referir que, os dados das várias secções são essenciais para a contabilidade, que necessita de incluir, no geral, todos os custos registados, de forma a emitir informações económicas, patrimoniais, financeiras e operacionais (Mecca *et al.*, 2017). Assim, se o procedimento de inserção de dados pudesse, de algum modo ser agilizado, a entidade beneficiaria com isso.

A título de melhoria sugere-se a implementação de sistemas de comunicação entre as duas plataformas, de modo a agilizar o processo de disponibilização de dados junto da contabilidade, evitando que esta comunicação seja feita apenas no fecho de cada mês, e em modo manual.

Para finalizar, importa referir que, apesar destes sistemas serem altamente especializados, possuindo um leque muito vasto de informação contemplada e possibilitando a interligação de sistemas, não está assegurada a utilização plena destas valências por parte de todas as entidades que usufruem do *software*. Cada empresa define o que é realmente importante utilizar das diversas possibilidades que a solução informática permite às organizações.

### **1.2.2. Utilizações que a entidade faz do NewStock**

A aplicação da *NewHotel* que se destina mais diretamente à gestão dos *stocks* é o *NewStock* que, tal como vimos, se dedica essencialmente à gestão de alimentos e bebidas (F&B, Food and Beverage). Neste momento, o Hotel utiliza este sistema para todo o *stock* que compõe o economato. Isto é, para além de inserir *stocks* de F&B, são inseridos também outro tipo de produtos, sejam eles descartáveis, como por exemplo, guardanapos e sacos do lixo, como produtos relacionados com limpeza de todos os espaços comuns a todos os departamentos e *amenities* utilizados nos andares (Champô, Sabonetes, Gel duche, etc.). Este foi o único sistema informático efetivamente analisado no decorrer do estágio.

A utilização do *NewStock* para a tomada de decisão no âmbito dos *stocks* é extremamente importante. No entanto, a única utilização que a aplicação tem por parte da empresa é o registo, nomeadamente, registo de faturas e registo de inventários, que eram efetuados, normalmente, no final do mês. As transferências entre secções, as quebras, os consumos internos são alguns dos exemplos dos registos que não eram minuciosamente descritos, não havendo um colaborador destacado para essas funções. Assim, no programa, todas as operações que ocorreram entre o inventário inicial e o inventário final eram evidenciados cumulativamente, sendo acrescidas ou abatidas, consoante o caso. Não havendo, no programa, informação adicional de quais os fatores que levaram às variações registadas.

No entanto, fazem parte dos procedimentos utilizados os controlos manuais em Microsoft Excel, que servem para verificar se todas as entradas e saídas de *stock* tinham uma justificação plausível. Deste modo, o procedimento de gestão torna-se redundante no que diz respeito ao apuramento das variações de *stocks*.

Neste contexto e a título de apreciação crítica importa referir que, sendo os ERPs ferramentas que permitem eliminar redundâncias, tal como foi referido anteriormente, notámos a oportunidade de destacamento de um profissional responsável por estas atividades, permitindo que a aplicação integre todos os movimentos internos verificados nos *stocks*, permitindo que exista em tempo real, informação dos *stocks* no sistema informático, e servindo de apoio à decisão (Mecca *et al.*, 2017).

Esta melhoria poderá conduzir, também, a um controlo de custos mais rígido dos produtos e da sua periodicidade de encomenda, assim como, compras mais conscientes. Uma vez que, se toda a informação estiver no programa em tempo útil as decisões de

compras (no que diz respeito ao preço) poderão ser tomadas de uma forma mais informada face ao histórico.

Suplementarmente, verificou-se que a aplicação *NewPos* não comunica com o *NewStock*. Este facto leva a que, quando ocorre uma venda, o produto vendido seja abatido no *NewPos* mas não no *NewStock*, que desconhece a ocorrência desse movimento. Apenas haverá um abatimento do produto no *NewStock* no armazém do Bar ou do Restaurante quando forem inseridos os inventários finais, e for dada a informação que já não se encontram lá as quantidades anteriormente informadas.

Assim, em termos de apreciação importa referir que, a entidade já adquiriu e usufrui do *software*, como oportunidade de melhoria, poderá ser destacada a importância da entidade, com o apoio da entidade fornecedora, implementar uma comunicação automática e imediata entre as duas aplicações para que o *NewStock* comtemple constantemente as quantidades reais em inventário e tenha uma justificação explícita e registada para todos os movimentos efetuados.

Por último, ainda que não menos importante, há que abordar a questão dos relatórios emitidos pelo *NewStock*. Na prática, constatou-se que o profissional com atribuição de funções de economato não era o mesmo que lançava as faturas no programa *NewStock*, nem o que realizava análises aos relatórios. Isto significa que, este profissional exercia a sua atividade sem conhecimento dos relatórios de compras e custos que eram gerados pelo programa de *stocks* e, o conhecimento do histórico dos preços realizados pelos fornecedores, era obtido através das tabelas de orçamentos que estes mandavam esporadicamente.

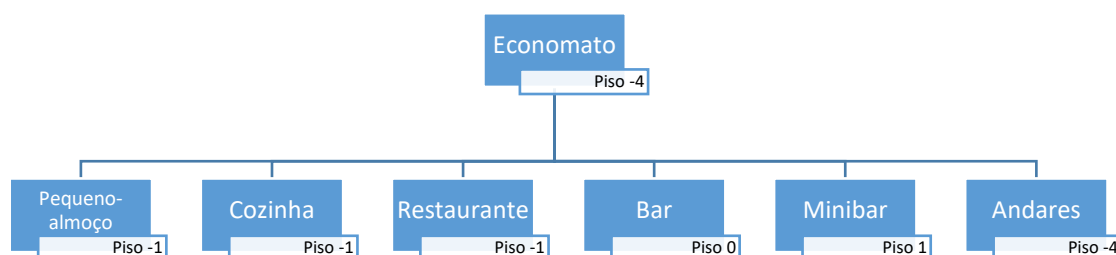
As análises financeiras realizadas aos *stocks*, são feitas de acordo com os valores gerais que são transportados para a contabilidade e que são da competência da contabilista e do administrador.

A título de apreciação crítica importa referir que, a entidade adquiriu um sistema informático capaz de fornecer informações importantes e úteis, através de diversos relatórios, após a inserção de todos os registos. As análises financeiras realizadas aos *stocks* assumem um enfoque relevante e poderiam ser elaboradas e estudadas pela gestora de economato, pessoa que toma decisões diárias sobre onde comprar e a quanto comprar.

## 2. Atividades desenvolvidas

A presença de *stocks* no hotel justifica-se pela existência de serviços que exigem a todo o momento produtos disponíveis por forma a servir o cliente. O restaurante do hotel, até 2017, funcionava em regime de concessão de exploração, nessa data o hotel assumiu a exploração do restaurante e passou a ser responsável por todo o departamento de F&B. Esta mudança trouxe uma modificação substancial no funcionamento da empresa e promoveu a criação de novos procedimentos.

Atualmente, o hotel é composto por sete armazéns, que operam a partir do armazém principal designado por Economato. Foi precisamente no Economato que decorreu maioritariamente o estágio. Esse armazém principal situa-se no piso -4, abastecendo os armazéns de Pequeno-almoço, Cozinha, Restaurante situados no piso -1. O armazém do Bar está no piso 0, o dos andares situa-se perto do economato, ou seja, no piso -4 e o armazém do Minibar encontra-se no piso 1. De uma forma esquemática, verificamos seguidamente, os posicionamentos dos armazéns existentes:



*Figura 9 – Posicionamento dos vários armazéns.*

Os *stocks* que constituem o Economato são na sua grande maioria de natureza alimentar e destinam-se ao serviço de pequeno-almoço, restaurante ou bar, estando as tarefas intimamente ligadas com o departamento de F&B, que se rege pelas normas do HACCP. Estas normas são, como vimos anteriormente, de grande importância para a segurança e higiene alimentar, sendo necessário todo um conjunto de procedimentos que asseguram a qualidade dos produtos ao serem confeccionados. Por esta razão, o manual de HACCP está impresso e fisicamente colocado num *dossier* disponível a todos os funcionários que o quiserem consultar.

## **2.1. Procedimentos Operacionais de Aprovisionamento e Gestão de Stocks**

Quando tratamos da gestão de *stocks*, verificamos que existe uma cadeia de procedimentos a adotar no desenrolar das funções de gestão do economato, para que o produto seja servido ao cliente final, sem falhas. Este processo operacional está sujeito a um longo percurso iniciando-se com a deteção de necessidade do produto nas secções até chegar à fase da distribuição dos produtos por secção. No entanto, vale a pena notar, que este processo é um ciclo que se repete indefinidamente.

No hotel Tryp, todas as segundas e quintas-feiras, cada uma das secções faz a respetiva encomenda, de acordo com um modelo de deteção da necessidade pré-estabelecido, anexo A1-1. A gestora de economato tem de verificar se os produtos solicitados se encontram em armazém antes de fazer o pedido aos fornecedores. Seguidamente e após concluir quais seriam os produtos que tinham de ser efetivamente solicitados ao exterior, elaborava uma tabela para cada fornecedor a mencionar que produto era necessário e que quantidades, posteriormente enviado por correio eletrónico, conforme anexo A1-2.

Segue-se, então, a receção dos produtos encomendados, as receções eram da responsabilidade da gestora de economato, todas as terças e sextas-feiras. No ato da receção são necessárias duas assinaturas da ecónoma, a primeira na fatura triplicada ou na guia que acompanha o transportador e que certifica que tudo foi entregue conforme. A segunda na fatura que é direcionada para a contabilidade que serve para efeitos de HACCP e controlo interno, a certificar a temperatura, condições do produto, embalagem, validade, quantidades, entre outros. Após a receção e confirmação de todos os aspetos fundamentais para garantir a higiene e segurança dos produtos rececionados, segue-se a distribuição dos produtos. Os produtos pedidos pela cozinha e alguns do pequeno-almoço eram encaminhados diretamente para os respetivos armazéns, os restantes produtos eram colocados como *stocks* no armazém principal. Os produtos do pequeno-almoço que são armazenados no economato são produtos secos e de validades muito extensas que diminuiu drasticamente a probabilidade de quebras. Quanto aos produtos frescos e de validades mais reduzidas têm de ser pedidos pela secção e diretamente armazenados na mesma.

Na fase seguinte, são elaboradas requisições ao armazém com um dia estipulado para cada secção. Nesse dia, um colaborador da secção acompanhava a ecónoma, no



sentido de recolher os produtos que se encontravam na requisição, conforme modelo que se encontra no anexo A1-3, no entanto, sempre que necessitassem de algum produto solicitavam à gestora de economato para abrir o armazém. No período em que a gestora não se encontrava ao serviço, havia uma chave suplente que se encontrava na cozinha acessível aos funcionários. Todos os materiais retirados do economato de carácter extraordinário teriam de ser registados na folha de controlo de saídas que se encontrava no economato, conforme anexo A1-4.

No final de cada mês são elaborados inventários por secção, em que cada secção é responsável pelo seu inventário. A gestora de economato elabora o do armazém principal, visto que era responsável por este, de acordo com o anexo A1-5. Assim que terminavam, a gestora recolhia o inventário de todas as secções e entregava na contabilidade.

Suplementarmente, a ecónoma procedia à elaboração de um mapa de controlo de entradas e de saídas do economato com alguma regularidade. A finalidade desse mapa é, assim que o inventário do economato estivesse concluído, confirmar a congruência entre as quantidades de *stock* físico, dado pelo inventário real no final do mês, e as quantidades que o mapa tinha como *stock* teórico, que são dadas por:

$$\text{Stock inicial} + \text{compras} - \text{produtos de requisição} = \text{Stock Final}$$

*Tabela 4- Adaptação da tabela do anexo A1-6 – Cerveja sagres 0.33*

Categoria	Produto	Stock inicial	Transferências Internas (semana 21 abr-27 abr)	Chegadas (Compras)	Stock final Teórico	Inventário Final	Diferença
Cervejas	Sagres 0,33	36	-28	0	8	32	24

Este procedimento foi adotado por forma a apurar a diferença entre o *stock* real e o *stock* teórico. Este mapa encontra-se no anexo A1-6, e está estruturado do seguinte modo: Categoria, Produto, Stock Inicial, Transferências Internas semanais, Compras semanais, Stock no final de cada semana, Stock final teórico, Inventário Final e Diferenças Registadas.

O preenchimento do mapa inicia-se com a inserção das quantidades em *stock* no início do mês (correspondentes ao inventário final do mês anterior). Por exemplo, conforme podemos ver na Tabela 6 o produto sagres 0.33, iniciou o mês com 36

unidades, foram retiradas por transferências internas 28 unidades, foram adquiridas 0 unidades o que perfaz um *stock* final teórico de 8 unidades. O inventário final (observação real) aponta para 32 unidades, ou seja, há 24 unidades que não eram expectáveis. Esta diferença pode ter ocorrido por um registo incorreto (saída do economato ou uma compra não registada).

Seguidamente e de um modo regular, a ecónoma recebe contactos dos fornecedores, com o intuito de realizar reuniões para estabelecerem os pontos fortes e os pontos fracos da relação fornecedor-cliente, apresentar novos produtos, apresentar novas formas de realização de encomendas, facilitando este processo, entre outros.

O processo de aprovisionamento das secções é, assim, composto por sete fases, sendo que há duas fases que se realizam em paralelo com o processo de aprovisionamento, nomeadamente, o preenchimento do mapa de controlo de produtos e no final de cada mês a elaboração do inventário.



*Figura 10-* Sistematização das funções do gestor de economato no início do estágio

## **2.2. Revisão de procedimentos**

A direção do Hotel redigiu uma comunicação interna, referindo a ocorrência do estágio e a participação estagiária nas tarefas de economato, juntamente com a chefe de economato Carla Ferreira. A comunicação interna veio também estabelecer novas regras que foram discutidas em diversas reuniões realizadas com as chefias do departamento de F&B, chefe de economato e direção, de forma a conseguirmos aplicar procedimentos mais corretos, conforme anexo 2.

### **2.2.1. Requisições ao armazém**

Os novos procedimentos tiveram objetivos de melhoria específicos. Neste contexto, de forma a melhorar a organização de cada secção, poupar tempo ao gestor de economato e criar disciplina a todos os colaboradores, foi criado o seguinte procedimento:

- A chave do armazém passou a estar indisponível na cozinha, passando a haver apenas duas chaves, a do ecónomo e uma chave suplente presente no gabinete da direção que apenas com autorização específica e registo poderá ser levantada.

Este procedimento é de grande importância no âmbito do controlo interno, uma vez que a empresa deve salvaguardar os seus ativos e proceder a uma segregação de funções através da atribuição de autoridade e limitação da responsabilidade (Costa, 2017).

Nesta sequência, as requisições das secções de bar, andares, receção e restaurante são elaboradas no fim do dia e deixadas no cacifo da contabilidade que ao chegar no dia seguinte de manhã são recolhidas pela primeira colaboradora da contabilidade a chegar ao hotel, de modo a que os produtos sejam entregues até as 11 horas desse dia. A ordem de entrega é elaborada de acordo com a disponibilidade dos colaboradores de cada secção para receber o produto, isto porque o funcionário que pede o produto deve assinar, e o funcionário que recebe e confere o produto deve igualmente assinar como recebeu e estava tudo conforme. Responsabiliza-se assim o colaborador que solicitou o produto e o que recebeu. Desta forma, a requisição necessitou de alterações, tanto no que diz respeito a incluir um campo destinado à assinatura do colaborador que recebe os produtos da requisição, como na descrição dos produtos que fazem parte do *stock* do economato na requisição, conforme anexo A3- 1, com o intuito de evitar que os colaboradores se esqueçam de pedir determinado produto.

No que diz respeito à secção de pequeno-almoço as requisições são elaboradas assim que o pequeno-almoço fecha e entregues logo após o almoço, de modo a reforçar o *stock* para o pequeno-almoço do dia seguinte que inicia às 6 horas da manhã. O único departamento que funciona de forma mais independente do economato é a cozinha, visto que na cozinha apenas se encontra uma câmara de conservação auxiliar, e o economato tem uma câmara de conservação suficientemente grande para albergar todos os produtos, tanto da cozinha como do pequeno-almoço. Assim, a cozinha tem autorização de se aprovisionar sempre umas horas antes de confeccionarem os alimentos, consoante solicitação da chave ao economato. A chave suplente só pode ser utilizada no caso de o economato estar fechado, isto é, em dias úteis entre as 17:00 e as 8:30 da manhã seguinte e aos fins-de-semana.

Esta questão levou a uma melhoria de organização das secções, pois no sistema anterior, os colaboradores chamavam a gestora de economato de um modo constante e não se verificava o cuidado de trazer tudo o que necessitavam numa só vez. As requisições tinham um dia da semana, mas todos os dias os departamentos iam ao economato efetuar aprovisionamento. Com a nova regra implementada, os colaboradores sabiam que tinham de entregar a requisição com todos os produtos em falta e no caso de faltar algo, quem pediu teria de assumir as consequências e ir à direção solicitar entrada no armazém.

### **2.2.2. Encomendas aos fornecedores e escolha dos fornecedores**

Com o objetivo de melhorar a organização e a fluidez dos processos foi criado o seguinte procedimento:

- As encomendas continuam a ser realizadas todas as segundas e quintas-feiras para receber às terças e sextas-feiras através de um modelo de encomendas periódicas com *stock* de segurança (Carvalho, 2017).

A quantidade a encomendar é definida, nas secções, de acordo com a previsão de ocupação e no economato numa base de reposição, isto significa que se forem retiradas duas unidades do economato, na encomenda seguinte serão encomendadas duas unidades para repor. As encomendas das secções ao exterior apenas são feitas dos produtos que não se encontram no economato, ou seja, que se estabeleceu que não era necessário criar *stock*.

Os produtos para os quais se definiu não constituir *stocks* são essencialmente produtos frescos que se deterioram de uma forma rápida, cujas encomendas se têm de fazer numa periodicidade muito inferior aos restantes produtos. Quanto aos restantes apenas poderão ser solicitados através de requisições. As encomendas do economato são elaboradas pelo gestor de armazém.

Associada à encomenda temos a escolha do fornecedor, em que, esporadicamente, são elaborados estudos de mercado relativamente a preços e à qualidade. Estes estudos são muito importantes na redução de custos (Cho *et al.*, 2019). Nesta sequência, os ficheiros de fornecedores devem ser atualizados regularmente, de forma a garantir que a empresa usufrui sempre das condições mais vantajosas, no caso de surgir fornecedores com propostas mais interessantes (Costa, 2017). Suplementarmente, uma vez por ano deverá realizar-se as análises ao histórico de serviços do fornecedor de forma a verificar se este cumpriu com os requisitos estabelecidos pela empresa, caso haja não conformidades este deverá ser eliminado da lista de fornecedores (Hotel Tryp Coimbra, 2017).

Foram realizadas as novas folhas de encomendas que contêm apenas os produtos que são de encomenda aos fornecedores, evitando que no momento das encomendas seja necessário confirmar se esses produtos tinham *stock* em economato ou não.

Este procedimento apoiou o trabalho do ecónomo na medida em que os produtos passaram a estar perfeitamente divididos entre produtos de economato e produtos de encomenda exterior. No que diz respeito ao *stock* de bebidas do economato, foram definidas quantidades que se consideraram como ideais, com o apoio da chefe de economato Carla Ferreira e do chefe de bar Augusto Silva utilizando um método de quantidade fixa, que se ajusta caso ocorra alguma época especial. Por exemplo, nas épocas de natal e passagem de ano é natural que sejam necessários *stocks* reforçados.

Para análise de fornecedores foi criado um ficheiro Microsoft Excel que permite verificar os produtos com registo de operações de compra, a que preços e a que fornecedor. Desse modo, quando são pedidos produtos diferentes do habitual, é possível verificar em que locais já comprámos e a que preços, permitindo também, quanto aos produtos habituais, realizar comparações com tabelas de preços rececionadas de outros fornecedores. No entanto, após a análise exaustiva dos relatórios disponíveis no programa informático *New Stock*, foi concluído que o ficheiro dos fornecedores em Excel era apenas uma redundância da informação que o sistema já disponibilizava.

### **2.2.3. Receção de mercadorias**

A receção de mercadoria é mais difícil do que aparenta, uma vez que somos regidos por normas de segurança alimentar que envolvem muitas verificações e controlos. Para isso utilizamos o HACCP, no qual temos um manual que podemos consultar em caso de dúvidas. A fase de receção é extremamente importante, uma vez que temos de verificar se o produto foi efetivamente encomendado e vem devidamente faturado, qual o estado da embalagem, as condições em que foi transportado no que diz respeito à limpeza e temperatura adequada a cada tipo de produto, as validades, entre outros (Hotel Tryp Coimbra, 2017). Caso estes requisitos não se encontrem preenchidos o produto tem de ser devolvido, correndo o risco dos departamentos não terem o produto para servir ao cliente. Isto torna a escolha do fornecedor muito importante e minuciosa, pois sempre que os fornecedores falham com o seu serviço a probabilidade de exigir custos altos para o hotel é elevadíssima. Deste modo, todas as faturas devem ser carimbadas e deve ser verificada a conformidade em todos os aspetos dos produtos.

De facto, há uma grande responsabilização em quem recebe a mercadoria e assina como a recebeu e confirmou que estava conforme. No âmbito, de melhorar o controlo e evitar que o procedimento de confirmação de receção possa, eventualmente, ser deturpado, foram criadas duas grelhas de controlo. A primeira grelha está destinada ao controlo das devoluções assim como os respetivos motivos de devolução (Hotel Tryp Coimbra, 2017), apoiando, simultaneamente, o controlo da receção das notas de crédito. Os produtos muitas vezes são devolvidos por diversas razões e é essencial que haja um controlo posterior, verificando se as notas de crédito são recebidas para evitar que um artigo seja pago sem que se usufrua dele, conforme anexo A3- 2.

A segunda grelha, é uma grelha em que se coloca a temperatura de um produto congelado e outro refrigerado de cada fatura como prova de que o produto vinha nas temperaturas exigidas, conforme anexo A3- 3. Para isto não basta termos o *ticket* do transportador, é essencial para além deste *ticket*, existir um termómetro a laser próprio que permita confirmar se o produto vem na temperatura ideal (Hotel Tryp Coimbra, 2017), sendo que a grelha permite colocar as duas temperaturas. Para finalizar é necessário carimbar a fatura e assinalar conforme ou não conforme consoante o requisito de que se trata, como está demonstrado no anexo. Este procedimento não foi levado a cabo no seu todo uma vez que, o hotel, até à data, não adquiriu o termómetro, tendo sido pedida adjudicação para aquisição.

#### **2.2.4. Inserção de faturas *Newstock***

A inserção das faturas e requisições no *Newstock* passou a ser responsabilidade da ecónoma; diariamente são registadas as faturas no *Newstock*, no qual se tem de afetar cada produto inserido a cada secção de consumo, esta questão é importante na medida em que, o local onde o produto ficar colocado será um custo que irá aumentar, ou seja, é importante que os produtos sejam corretamente colocados nas secções que dele usufruíram. No que diz respeito às requisições, estas são transferências entre secções, que são registadas diariamente, de modo a afetar o custo dos produtos aos departamentos corretos. Exemplo: Produtos que dão entrada em economato, mas são gastos no pequeno-almoço, o *Newstock* tem de ser avisado que aquele produto passou para o pequeno-almoço e foi lá gasto. Porque quando chegar o momento da inserção dos inventários, se os produtos não estiverem corretamente alocados, estaremos a dar vendas onde não existiram na realidade. Esta nova adaptação por parte da equipa, colmatou a primeira oportunidade de melhoria referida no capítulo III.

Inicialmente, o *Newstock* era constituído por cinco secções, nomeadamente, economato, cozinha, pequeno-almoço, restaurante e bar. No entanto, após diálogo com a contabilista do Hotel Marisa Silva e simultaneamente em conversa com a auditora do hotel (que veio auditar, entre outros, o controlo e gestão de economato, segundo as regras de HACCP), concluímos que seria essencial acrescentar duas secções às secções que se encontravam no *Newstock* nomeadamente o minibar e os andares, os custos destas secções eram registadas diretamente no PHC, não nos permitindo ter relatórios sobre estas secções. Fiquei encarregue de contactar a *NewHotel* para perceber se era possível acrescentar as duas secções que necessitávamos, ao qual obtive resposta positiva, o que me permitiu começar a lançar as faturas de minibar e andares no *Newstock*, tornando o apuramento de custos o mais real possível. De um modo suplementar, o hotel proporcionou-nos formação no Hotel Tryp Leiria no período de um dia, para aprender procedimentos que não usávamos na gestão do armazém.

#### **2.2.5. Inventários**

Seguem-se os inventários, estes são obrigatoriamente elaborados todos os meses e um por secção, e devem ser feitos no último dia do mês correspondente ou em caso de impossibilidade, deve ser elaborado no primeiro dia do mês seguinte. É essencial proceder-se à constituição das equipas de contagens, que devem ser elaborados, pelo

menos, por duas pessoas, uma da secção em causa e outra preferencialmente da contabilidade de forma a melhorar o controlo interno (Costa, 2017). No entanto, este procedimento nem sempre se torna possível de realizar, uma vez que há sempre muito trabalho, não se tornando possível dispensar duas pessoas para elaborar o mesmo inventário. Ao longo do estágio, realizámos sempre os inventários do economato, e estivemos presentes sempre que possível na realização dos inventários das outras secções.

Posteriormente e após inserir todas as faturas e requisições no *Newstock*, chega a altura de inserir os inventários. Idealmente não deveria apresentar diferenças, no entanto só a secção de economato, à partida não apresenta diferenças de *stocks*, uma vez que é a única secção que se regista todas as entradas e todas as saídas. As restantes como são de venda ao público, não é possível fazer a mesma observação, uma vez que o programa de vendas do bar e restaurante *NewPos* e o *NewHotel- PMS* não se encontram interligados com o programa de *stocks*, de acordo com o que foi referido anteriormente.

#### **2.2.6. Outras adaptações relevantes**

Todas as faturas de compra devem ser obrigatoriamente assinadas pelo diretor, de forma a confirmar a sua autorização na realização da despesa em causa e pelo responsável da receção, para atestar a conformidade dos produtos recebidos, assim era essencial a organização documental para que todas as sextas feiras fosse entregue uma pasta com as faturas da semana para entregar ao diretor. Quando a pasta voltava para a contabilidade, as faturas que chegavam eram colocadas juntamente com as faturas que já tinha assinadas, e procedia-se à separação das faturas de *stock* das que diziam respeito a outro tipo de despesas, como é o caso das faturas de eletricidade, água, entre outros. As faturas de *stock* eram organizadas por ordem de data, e as do PHC por ordem alfabética de nome de fornecedor. As do PHC é a minha colega Marisa Silva, contabilista da empresa que regista, as do *Newstock* eram da minha responsabilidade. Este procedimento de organização e separação foi criado com o objetivo de diminuir o máximo possível extravios de faturas. Ao longo do estágio foi possível registar as faturas ao dia sendo possível ter acesso ao *stock* instantâneo do economato.

A pedido do administrador, criei uma ficha de fornecedores para cada fornecedor, de modo a justificar aos administradores e ao diretor a razão de uma possível mudança de fornecedor ou da compra a um novo fornecedor, conforme anexo



A3- 4. Agregada à ficha de fornecedor encontra-se um relatório de fornecimento que tem como objetivo ir escrevendo, todos os acontecimentos menos positivos, para se for necessário mudar ter um relatório com factos concretos de pedido de mudança.

Realizámos fichas técnicas na presença do Subchefe de cozinha e completámos com o preço dos produtos, para ser possível informar qual o preço de custo que o hotel teria de suportar para confeccionar cada prato, estabelecendo, deste modo, um preço de venda justo. Sempre que era necessário algum tipo de produto diferente contactávamos todos os nossos fornecedores que fosse expectável que tivessem o produto para comprar ao melhor preço. Elaborámos negociação de preços com os fornecedores tendo obtido negócios mais atrativos para o hotel.

### **2.3. Apoio nas tarefas contabilísticas e administrativas**

No âmbito no estágio procedi também ao apoio em várias tarefas de contabilidade e administrativas, nomeadamente:

- Realização de reconciliações bancárias;
- Realização de Caixas diárias;
- Preparação de correio;
- Receção de correio;
- Envio de comprovativos de transferências bancárias para a receção para confirmação de pagamento de clientes.
- Verificação dos documentos em falta nos processos do pessoal em recursos humanos;
- Realização da Comunicação das Operações com o Exterior no Banco de Portugal.
- Envio do mapa de férias para o seguro de Acidentes de Trabalho.
- Envio do Iva para o Contabilista Certificado responsável pela empresa;
- Elaboração do Dossier Fiscal 2019.

Neste contexto, e em termos de apreciação final importa referir que no decorrer do estágio, tal como foi possível observar, as melhoria enunciadas para a gestão de stocks, foram alvo de consideração por parte da equipa, por forma a otimizar e melhorar o serviço. Vale a pena notar o grande esforço, por parte da organização, para a melhoria significativa da gestão do economato e dos seus custos.

Ainda no âmbito da implementação de melhorias, verificou-se o destacamento de uma profissional responsável por todas as atividades de registo, permitindo que a aplicação contemple todos os movimentos internos verificados nos *stocks* da entidade, e conduzindo a um controlo mais rigoroso e atualizado dos custos dos produtos.

Suplementarmente, a ecónoma passou a fazer uma utilização ativa dos relatórios emitidos pelo sistema informático, para apoio à decisão de compra e à realização de fichas técnicas, possibilitando também as análises financeiras aos *stocks*.

Para terminar, importa ainda referir que neste período houve um aumento da responsabilização de todos os colaboradores e um aumento de controlo efetivo. Desta forma, a generalidade das apreciações anotadas foi objeto de consideração pela organização, ficando apenas em aberto a comunicação entre *softwares*, e a oportunidade de agilizar toda a informação, tal como havia sido referido.

## **Capítulo IV- Análise ABC – Economato**

Este capítulo foi elaborado por forma a cumprir com o objetivo de inferir se o custo de todo o processo de controlo e posse de *stock* resulta numa mais-valia para o cliente, criando valor e promovendo a qualidade da prestação do serviço. Este objetivo foi atingido através da realização de uma análise ABC aos produtos que geraram fluxos internos entre o economato e restantes armazéns por forma a verificar os controlos a efetuar, garantindo a qualidade dos produtos no processo de gestão de *stocks* e a disponibilidade dos mesmos.

Segundo Carvalho (2017), e como já foi referenciado anteriormente, a pura atividade de armazenagem não gera valor, mas conduz à qualidade e à disponibilização do produto. Essas componentes geram valor para o cliente, e nessa perspetiva é importante termos em atenção o controlo dos *stocks*, visto que um dos principais objetivos da gestão logística é a criação de valor através dos produtos, serviços ou soluções oferecidas ao cliente.

### **1. Análises Preliminares e Pressupostos**

Conforme exposto no capítulo I, há uma grande importância associada à realização de análises ABC. Este modelo formula o princípio de haver um conjunto reduzido de produtos (20% do total) que diz respeito a uma grande percentagem do valor de *stocks* (80% do total) e que um grupo maior de produtos compreende um valor mais reduzido para a organização. Assim, o modelo indica que, geralmente, 20% dos artigos em *stock* dizem respeito a 80% do valor financeiro gerado pelo armazém, a partir dos respetivos *stocks*

Esta questão é essencial na tomada de decisão e na definição dos controlos a aplicar, uma vez que não acrescenta valor o gestor despender os recursos disponíveis para controlar, da mesma forma, produtos críticos e produtos que pouco contribuem para o valor das existências (Sotomayor *et al.*, 2018). Os gestores devem ser capazes de priorizar a sua atenção para os produtos que se consideram críticos, não só pelo valor financeiro das existências, mas também pelas quantidades associadas aos fluxos internos.

### **1.1. Tipologia dos produtos em armazém**

Para iniciar a análise sugerida foi essencial a divisão dos produtos, em duas categorias, consoante a natureza destes. Assim, os produtos que se destinam a ser consumidos e ingeridos pelos clientes são denominados produtos alimentares e de bebidas, daqui em diante mencionados como produtos de F&B (*Food and Beverage*); quanto aos produtos que se destinam a apoiar a prestação do serviço da confeção e colocação dos produtos alimentares ao dispor dos clientes, numa ótica de limpeza, higiene ou conforto, foi constituída a segunda categorização, denominada daqui em diante por produtos descartáveis.

Em forma exemplificativa, temos que, produtos de F&B são águas, sumos, pão, doces, folhados, entre outros, e produtos descartáveis são guardanapos, palitos cocktail, sacos do lixo, luvas, esfregões, etc.

### **1.2. Período de Análise- Trimestre dezembro 2019 a fevereiro 2020**

O período selecionado para a análise resumiu-se ao mês de dezembro 2019, uma vez que, por falta de registos em suporte informático, não foi possível retirar dados relativos a mais nenhum mês desse ano. No entanto, para garantir que os valores de dezembro 2019 são representativos do regular funcionamento do hotel, nos restantes meses do ano, e que não se trata apenas de um mês com algum registo de sazonalidade associado, foi elaborada uma comparação dos valores obtidos nesse mês com os valores observados em janeiro e fevereiro de 2020.

Entretanto, não foi possível estender o período de comparação dos dados uma vez que, a partir de meados do mês de março os consumos baixaram significativamente, em consequência da situação de pandemia de Covid-19. Sendo que a 30 de setembro de 2020 o hotel ainda se encontrava numa posição de grande fragilidade com uma taxa de ocupação a rondar apenas os 25%. Deste modo é apresentada a tabela 5 das comparações mensais acima referidas.

*Tabela 5 - Valor dos consumos mensais no trimestre de dezembro 2019 a fevereiro 2020*

Período de referência	Categoria de Produtos	Custos Mensais	
		Valor (€)	% Valor Mensal
DEZ_2019	F&B	4 892,64 €	91%
	Descartáveis	508,50 €	9%
	Total	<b>5 401,14 €</b>	<b>100%</b>
JAN_2020	F&B	4 141,19 €	88%
	Descartáveis	562,97 €	12%
	Total	<b>4 704,16 €</b>	<b>100%</b>
FEV_2020	F&B	3 808,92 €	74%
	Descartáveis	1 361,22 €	26%
	Total	<b>5 170,14 €</b>	<b>100%</b>

Como podemos verificar, na tabela 5, existe uma semelhança notória entre os valores observados. Para os produtos na categoria mais representativa, F&B (alimentação e bebida), em janeiro, ocorreu uma diminuição dos consumos na ordem dos 12,90%, no entanto em fevereiro esses consumos aumentaram cerca de 9%, aproximando-se do valor de dezembro 2019. Quanto aos produtos descartáveis regista-se uma taxa de sucessivo crescimento, tendo mesmo ultrapassado o dobro do valor inicial em fevereiro.

Considerando o facto de não haver grande variabilidade nos registos mensais observados, assume-se existir regularidade no registo de funcionamento mensal e, como tal, representatividade dos valores observados para efeitos de análise ABC. Optou-se assim pelo mês de dezembro 2019, por ser o que exibiu o maior valor mensal para a rubrica de alimentação e bebidas, categoria de produtos que será focada com mais detalhe ao longo desta análise. Foi ainda efetuada a separação dos stocks de alimentação e bebidas (F&B), dos stocks de produtos de limpezas e outros descartáveis.

### **1.3. Unidades de medida consideradas na análise**

Definir a unidade em que iremos realizar a análise é uma questão de grande importância, pois cada produto é manuseado de diversas formas no ciclo de receção, armazenagem e consumo, havendo uma natural mutação de unidades.

Na maioria dos casos os produtos são rececionados numa unidade (caixas de transporte) que não é igual à unidade de mobilização interna (sacos) e que por sua vez também não é igual à unidade de consumo (unidade). Isto significa que há produtos cujo fluxo logístico interno envolve o manuseamento de unidades logísticas de dimensão diversa. Deste modo importa esclarecer que neste estudo a unidade rececionada é a unidade em que o produto chega às instalações, que será aberta, conferida e posteriormente dividida em unidades de menor dimensão para fins de arrumação, armazenagem e mobilização para as várias secções.

A tabela 6 apresenta um extrato da tabela presente no anexo 4, na qual estão mencionados os códigos e os produtos de economato organizados por três grandes grupos. O primeiro grupo denominado “Unidades de Medida”, que diz respeito às unidades em que o produto é rececionado, movimentado e consumido nas secções, e o segundo grupo que define a medida de conversão entre essas unidades.

O primeiro grupo divide-se em três colunas, nomeadamente: Receção (U.R.), que diz respeito às unidades em que o produto é rececionado pela empresa; Mobilização (U.M.) que enuncia as unidades de medida pelo qual o produto é armazenado e movimentado internamente; e o Consumo (U.C.) que estabelece a medida pela qual o produto é utilizado nas secções de venda ao cliente. Sintetizando, as unidades de receção são abertas e divididas em unidades de mobilização assim como as unidades de mobilização são divididas em unidades de consumo, ou seja, enquanto no economato apenas são efetuadas mobilizações de caixas de cápsulas de café (1222-*Magnetic*), por exemplo, no bar a unidade de medida é a cápsula que é o que é efetivamente vendido por cada cliente.

*Tabela 6 – Unidades de medida e conversões nas várias etapas do processo logístico.*

Produto		Unidades de Medida			Conversões	
Código	Descritivo	Receção U.R	Mobilização U.M	Consumo U.C	U.M/U.R	U.C/U.M
77	Luso 1 Litro	Grade	Garrafa	Garrafa	12	1
207	Chá Verde	Embalagem	Caixa	Saqueta	10	25
236	Leite Meio Gordo	Embalagem	Pacote	Pacote	6	1
691	Pão de forma	Caixa	Saco	Fatia	10	18

858	Panquecas	Caixa	Caixa	Unidade	N/A	80
1222	Magnetic Cápsulas	Caixa	Caixa	Cápsula	N/A	100

Ao observarmos a tabela 6 que estipula as unidades utilizadas em cada produto do economato, conseguimos verificar que por exemplo, o pão de forma, artigo com o código 691, é recebido nas instalações numa caixa que contém 10 Sacos. Assim que é recebida, a caixa é aberta e os 10 sacos são armazenados unitariamente. Quando o produto chega às secções o saco é aberto e a unidade de consumo passa a ser a fatia de pão de forma. De uma forma sucinta, temos que:



*Figura 11– Unidade Rececionada ≠ Unidade Mobilizada ≠ Unidade de Consumo*

Outra situação que poderá ocorrer prende-se com o facto de a unidade rececionada ser igual à unidade armazenada, mas diferir da unidade de consumo nas secções. Se observarmos o código 1222- *Magnetic* Cápsulas verificamos que o produto é rececionado à caixa, e é também armazenado e mobilizado nesta unidade. Quando a caixa é entregue à secção que a solicitou, a caixa é aberta e a unidade de consumo é a cápsula.



*Figura 12- Unidade Rececionada = Unidade Mobilizada ≠ Unidade de Consumo*

Uma terceira situação que pode ainda ocorrer será a unidade rececionada ser diferente da Unidade Mobilizada, no entanto quando o produto é entregue nas secções de venda é consumida na mesma unidade que foi armazenado. Para esta situação temos como exemplos as águas, as cervejas, os sumos de lata e frascos de Compal, entre

outros, em que são rececionadas embalagens e são separadas sendo mobilizados pela unidade de medida garrafa, e nas secções de venda apenas são vendidas garrafas.



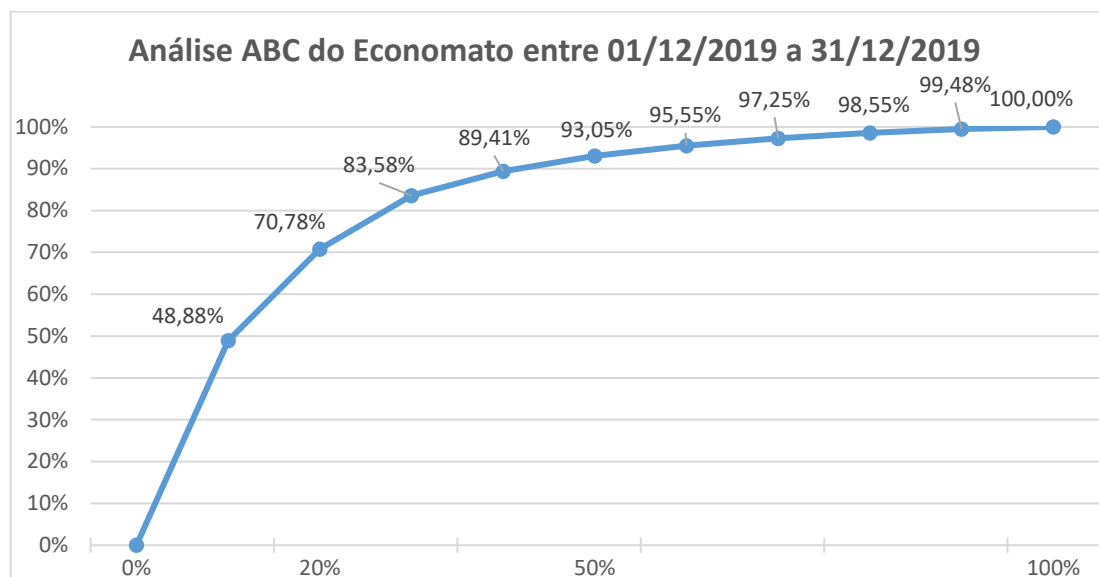
*Figura 13 - Unidade Rececionada  $\neq$  Unidade Mobilizada = Unidade de Consumo*

Neste caso, para efetuar a análise, e avaliarmos os níveis de controlo que cada produto exige no economato, será mais vantajoso que as quantidades estejam expressas em unidades de mobilização.

## **2. Análise ABC – Economato Geral**

Inicialmente, foi realizada uma análise ABC, aos consumos do economato considerando a totalidade das referências, numa perspetiva geral, isto é, sem dar ênfase ao destino dos produtos. Dada a panóplia de situações diferentes, nos diversos produtos do economato e de forma a tornar todos os produtos comparáveis, a análise foi então conduzida por referência e custo de unidades mobilizadas. Assim, o que se vai analisar é o impacto financeiro (custos) associados à mobilização das várias referências. A figura 14 ilustra a curva do custo cumulativo gerado pelas referências mobilizadas no mês de dezembro de 2019, de acordo com os valores registados no anexo 5.





*Figura 14 – Análise ABC do Economato entre 01/12/2019 a 31/12/2019*

Tendo como objetivo aplicar o Princípio de Pareto, os valores relativos aos custos foram ordenados de forma decrescente de acordo com os custos das quantidades de cada referência mobilizadas para as várias secções. Identificaram-se assim os produtos com maior impacto nos custos totais. Avaliada a percentagem de custos que corresponde aos primeiros 20% (em número) das referências, consta-se que respeitam a cerca de 70 % dos custos acumulados, e determinando-se assim os produtos integrantes da classe A. Já para as classes B e C, e de uma forma cumulativa, observámos que 50% das referências dizem respeito a um custo acumulado de aproximadamente 93% e os restantes 50% das referências justificam apenas cerca de 7% dos custos.

Concluímos, então, não haver uma concordância perfeita e absoluta com os valores previstos pelo princípio de Pareto, uma vez que 20% das referências deviam justificar 80% dos custos e os 50% (Classe A + Classe B) deviam justificar um acumulado de 95%. No entanto, a curva representativa dos valores observados, figura 14, mostra que, em ordem de grandeza, o comportamento cumulativo é coerente com o previsto na análise ABC.

*Tabela 7 – Percentagem de custos relativos ao consumo das várias percentagens de referências*

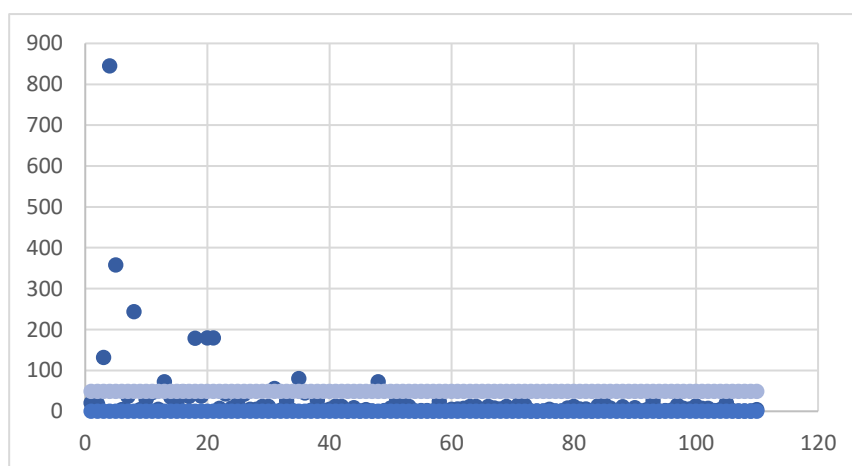
Classe	% Referências	% Referências Acumuladas	% Total Acumulada	Número de referências
A	20 %	20%	70,78%	22
B	30%	50%	93,05%	33
C	50%	100%	100%	55

Nesta análise sobre a totalidade das referências presentes no economato, constatamos que 22 dos 110 produtos se apresentaram como críticos. De entre eles temos as cápsulas de café *Magnetic*, as *panquecas*, o vinho tinto *Tirone*, as águas Luso 1 litro, o leite meio gordo, o sumo concentrado, os croissants simples, entre outros. Destes produtos verificamos que nem todos têm um valor unitário muito elevado, há produtos, como por exemplo a água luso, o leite meio gordo ou mesmo os croissants, que têm um valor unitário reduzido, no entanto, pelas quantidades que são movimentadas constantemente de armazém para armazém, o registo acumulado gera um elevado valor e, como tal, exige um controlo mais rígido.

Numa ótica de verificarmos se o comportamento dos produtos é mais ou menos regular, no que diz respeito à mobilização interna para as secções, independentemente do produto que se trate, foi proposta a realização de um gráfico de dispersão, tendo por base o valor das quantidades, para os produtos de F&B e produtos descartáveis. Os valores calculados conforme se apresenta na tabela 8 deram origem aos gráficos presentes na figura 15 e 16.

*Tabela 8-* Valores que serviram de suporte para criação dos gráficos de dispersão

	F&B	Descartáveis
<b>L.I</b>	-25,875	-12,75
<b>Mínimo</b>	1,00	1,00
<b>1º Quartil</b>	2,25	3,00
<b>Mediana</b>	8,00	11,00
<b>3º Quartil</b>	21,00	13,50
<b>Máximo</b>	845,00	42,00
<b>L.S</b>	49,13	29,25



*Figura 15-* Gráfico de dispersão, por quantidades, dos produtos de F&B

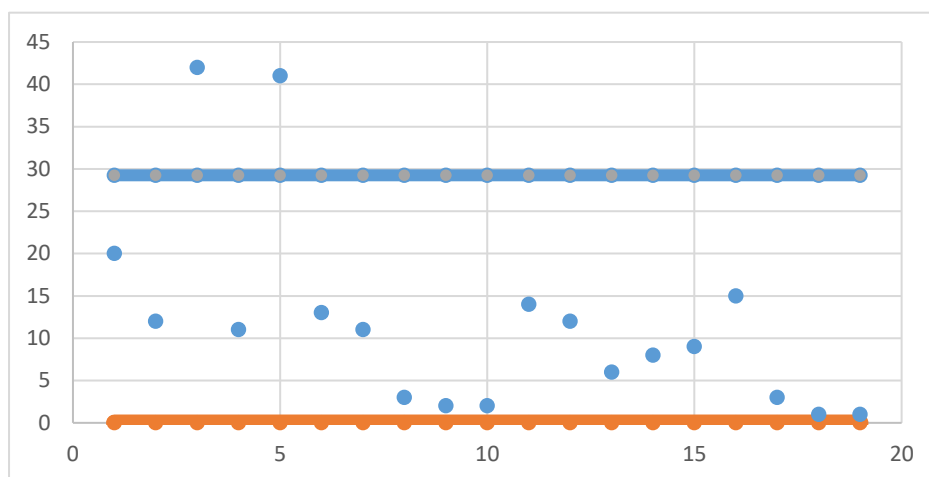


Figura 16- Gráfico de dispersão, por quantidades, dos produtos descartáveis

Após a análise das figuras, concluímos que no gráfico de dispersão dos produtos de F&B se verifica a existência de sete produtos que não se enquadram no que seria previsto da amostra, estas referências são chamadas de *outliers*, ou seja, valores discrepantes do comportamento global do conjunto de referências desta natureza. Tendo em consideração que se trata de 110 referências, concluímos que o número de referências que se comportam como não condizentes é reduzido e talvez demonstrem ser críticos, visto que são as referências que se movimentam de forma mais irregular. Já no que diz respeito ao gráfico de dispersão dos produtos de F&B, concluímos que de um total de 19 referências apenas duas se podem identificar como *outliers*.

### 3. Análise à saída dos produtos do economato por secção de consumo

Após a realização da análise ABC, no conjunto de produtos que saíram do armazém para as secções de venda, foi elaborada uma análise mais específica, com o objetivo de aferir se os produtos que se apresentaram com um peso mais significativo na análise global (classe A) são os mesmos que se mostraram críticos em cada secção. O objetivo é, pois, descartar a hipótese de, em alguma das secções, estarmos a ignorar algum produto crítico.

Em primeiro lugar, fomos analisar a importância relativa das várias secções, considerando o contributo de cada uma delas para os valores dos custos apurados. Concluiu-se que as secções que têm um maior peso nos custos totais de F&B são o Pequeno-Almoço, o Restaurante e o Bar. Estas três secções justificam, no geral, mais de 95% das mobilizações efetuadas a partir do economato. Há, no entanto, meses como o

de fevereiro, em que essa percentagem é um pouco menor, em resultado da reposição dos *stocks* ao nível dos andares, tabela 9.

Tal como se referiu anteriormente, para podermos avaliar globalmente o comportamento anual dos *stocks* necessitaríamos de um conjunto mais generoso de dados para assegurar a representatividade dos registos. No entanto, os dados disponíveis em suporte digital respeitam apenas aos meses de dezembro, janeiro e fevereiro.

Por outro lado, o nível de atividade do hotel diminuiu significativamente depois de fevereiro, devido à crise pandémica que assolou o mundo. Por essa razão os valores relativos aos meses seguintes não são representativos do comportamento de períodos homólogos, em anos anteriores. Para além disso, a continuidade da própria recolha de dados ficou comprometida a partir do início de março. A tabela 9 apresenta um breve resumo dos dados apurados.

Ao analisarmos a figura 17, concluímos que no trimestre de dezembro 2019 a fevereiro 2020, os valores mantêm a proporcionalidade entre secções, isto é, a secção Pequeno-almoço com uma fatia maior dos custos, seguida do Restaurante e do Bar. Sendo os valores de Cozinha, Andares e Minibar muito baixos em todos os meses. A cozinha apresenta aqui valores que se podem considerar estranhamente baixos, dada a quantidade de produtos mobilizada por esse tipo de secção. Na verdade, esse facto resulta de existir um armazém distinto para todos os produtos alimentares destinados à cozinha, sendo os mesmos diretamente entregues na secção, tal como já foi referido no capítulo III.

O valor dos andares justifica-se pela natureza e quantidade de produtos solicitados para este armazém, ou seja, são essencialmente produtos de limpeza. No minibar verificamos que os valores estavam a crescer, mas mesmo assim são reduzidos face às restantes secções.

Tabela 9- Distribuição dos consumos do Economato por departamento de destino.

Período de referência	Categoria de Produtos	Pequeno-Almoço		Bar		Restaurante		Cozinha		Andares		Minibar		Total	
		Valor	% custo no total do mês	Valor	% custo no total do mês	Valor	% custo no total do mês	Valor	% custo no total do mês	Valor	% custo no total do mês	Valor	% custo no total do mês	Valor	% custo no total do mês
DEZ_2019	F&B	2 382,10 €	89,03%	1 014,43 €	97,50%	1 486,32 €	94,24%	9,79 €	9,77%	- €	0,00%	- €	#DIV/0!	4 892,64 €	91%
	Descartáveis	293,53 €	10,97%	26,04 €	2,50%	90,91 €	5,76%	90,44 €	90,23%	7,59 €	100,00%	- €	#DIV/0!	508,50 €	9%
	Total	2 675,63 €	100,00%	1 040,47 €	100,00%	1 577,23 €	100,00%	100,23 €	100,00%	7,59 €	100,00%	- €	#DIV/0!	5 401,14 €	100%
JAN_2020	F&B	2 707,28 €	89,54%	417,56 €	91,95%	950,51 €	98,86%	- €	0,00%	- €	0,00%	65,84 €	100,00%	4 141,19 €	88%
	Descartáveis	316,34 €	10,46%	36,57 €	8,05%	10,95 €	1,14%	164,02 €	100,00%	35,09 €	100,00%	- €	0,00%	562,97 €	12%
	Total	3 023,62 €	100,00%	454,14 €	100,00%	961,47 €	100,00%	164,02 €	100,00%	35,09 €	100,00%	65,84 €	100,00%	4 704,16 €	100%
Fev_2020	F&B	2 032,96 €	89,44%	624,71 €	94,42%	1 027,06 €	96,45%	- €	0,00%	- €	0,00%	124,19 €	100,00%	3 808,92 €	74%
	Descartáveis	240,07 €	10,56%	36,93 €	5,58%	37,82 €	3,55%	140,90 €	100,00%	905,49 €	100,00%	- €	0,00%	1 361,22 €	26%
	Total	2 273,03 €	100,00%	661,64 €	100,00%	1 064,88 €	100,00%	140,90 €	100,00%	905,49 €	100,00%	124,19 €	100,00%	5 170,14 €	100%

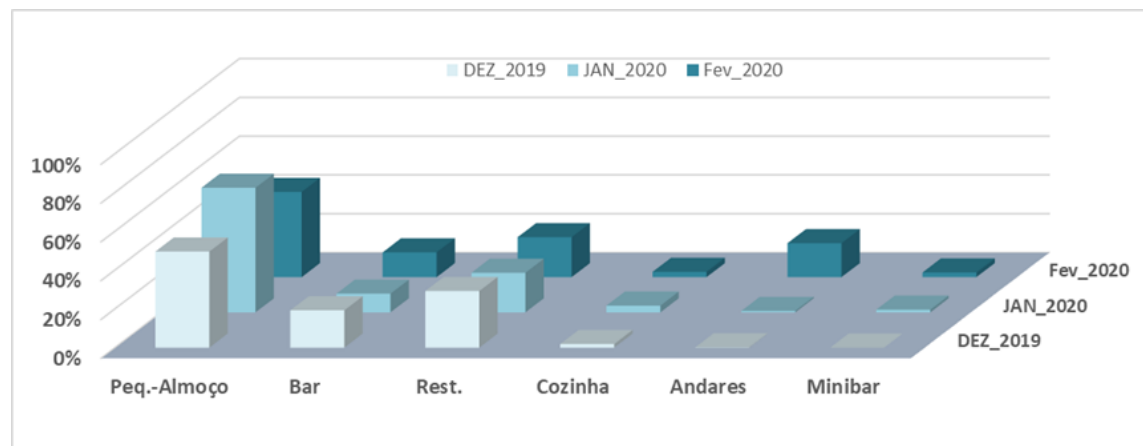
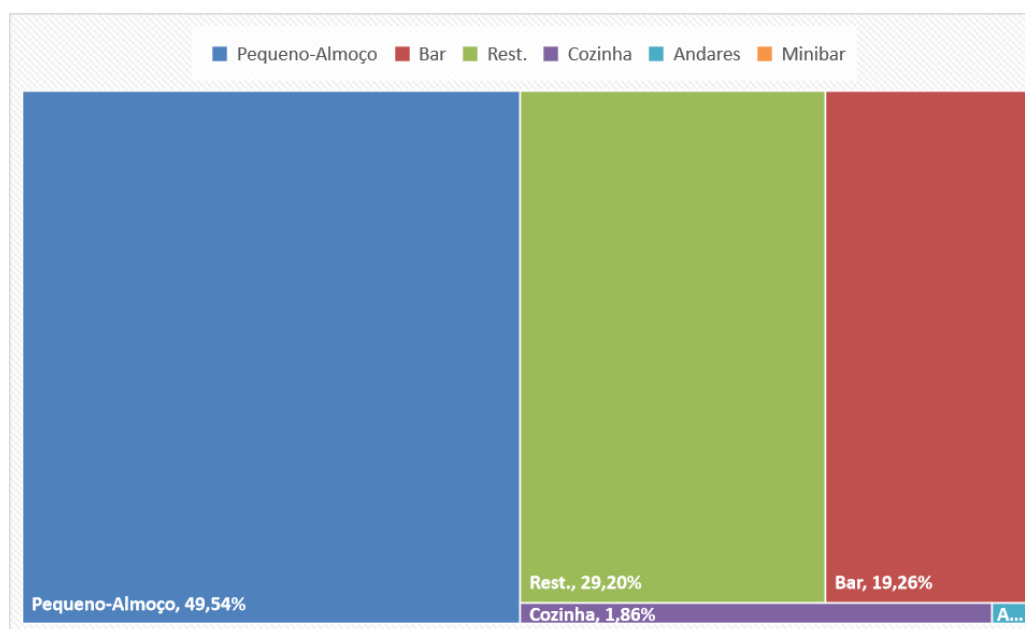


Figura 17- Gráfico representativo das distribuições dos consumos percentuais por secção

Para avaliar o impacto das secções nas várias parcelas de custo elaborou-se um gráfico *TreeMap* do mês de dezembro, ou seja, o mês para o qual foi desencadeada a análise ABC global. A figura 18 permite uma análise visual de qual das secções têm um impacto mais elevado nos produtos de economato, o Pequeno-Almoço, com quase metade dos custos relativos aos fluxos logísticos a partir do economato.



*Figura 18-* Mapa de repartição dos custos de produtos, por secção no mês de dezembro 2019

A secção Pequeno-almoço é o armazém detentor da maior fatia de custos relativos aos produtos que saem do economato. Deste modo, os produtos deste armazém devem ter um controlo mais estreito, visto que impactam mais no resultado, representando sozinhos, tanto quanto todas as restantes secções do hotel.

Recorda-se que a satisfação do cliente, por meio da qualidade e disponibilização do produto, é aferida pela mobilização dos produtos do economato para as várias secções. Assim, a secção de Pequeno-almoço será a de maior visibilidade e exposição ao cliente. Iremos, então, prosseguir com as análises detalhadas aos armazéns das principais secções.

### **3.1. Transferências do Economato para a secção de Pequeno-almoço**

Foi elaborada uma análise mais específica com o objetivo de aferir se os produtos que apresentaram o “peso” mais significativo na apreciação global dos custos são os mesmos que se mostraram críticos em cada secção.

A questão relativa aos *stocks* e aos níveis de controlos, foi introduzida no enquadramento teórico, tendo sido referidos alguns dos aspetos a acautelar em cada caso (Lisboa e Gomes, 2018). Começámos, então, pela secção que tem um peso mais significativo, ou seja, o Pequeno-almoço. Nesta análise importa realizar uma observação mais detalhada de produtos, tendo-se efetuado a separação entre artigos de alimentação e bebidas (F&B) e os materiais de limpeza e outros (descartáveis), tal como se havia efetuado na análise anterior.

As figuras 19 e 20 apresentam respetivamente, os valores relativos à percentagem cumulativa de custos para as referências de F&B, e para as referências dos produtos descartáveis na secção PA. A divisão das referências levou a que, das 53 referências que saíram do economato e tiveram destino o Pequeno-Almoço, 42 dessas referências dizem respeito à alimentação e bebidas e 11 referências dizem respeito aos descartáveis.

Analisando o gráfico seguinte, verificamos que os produtos panquecas, cápsulas *Magnetic*, leite meio gordo, sumo concentrado de laranja, croissants simples, o pêssago e a pera em calda, o café de saco *Gold* e as ferraduras de chocolate são produtos pertencentes à classe A, tanto na análise ABC do economato no geral como na análise ABC conduzida à mobilização de produtos para a secção Pequeno-almoço.

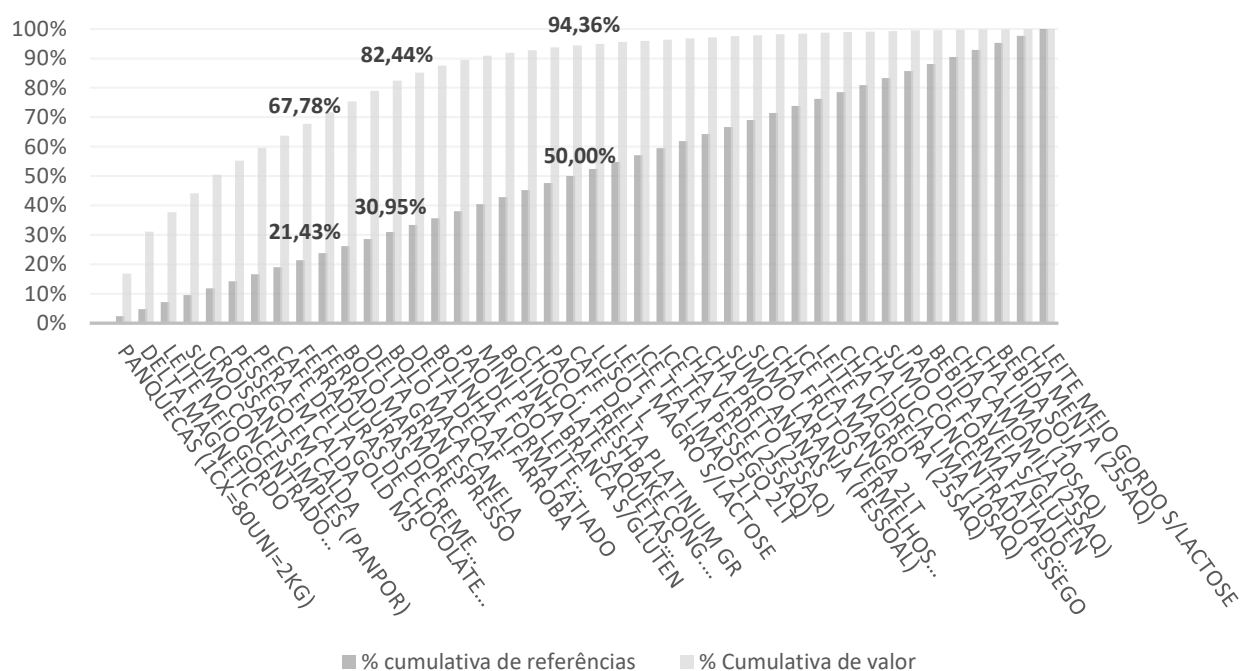
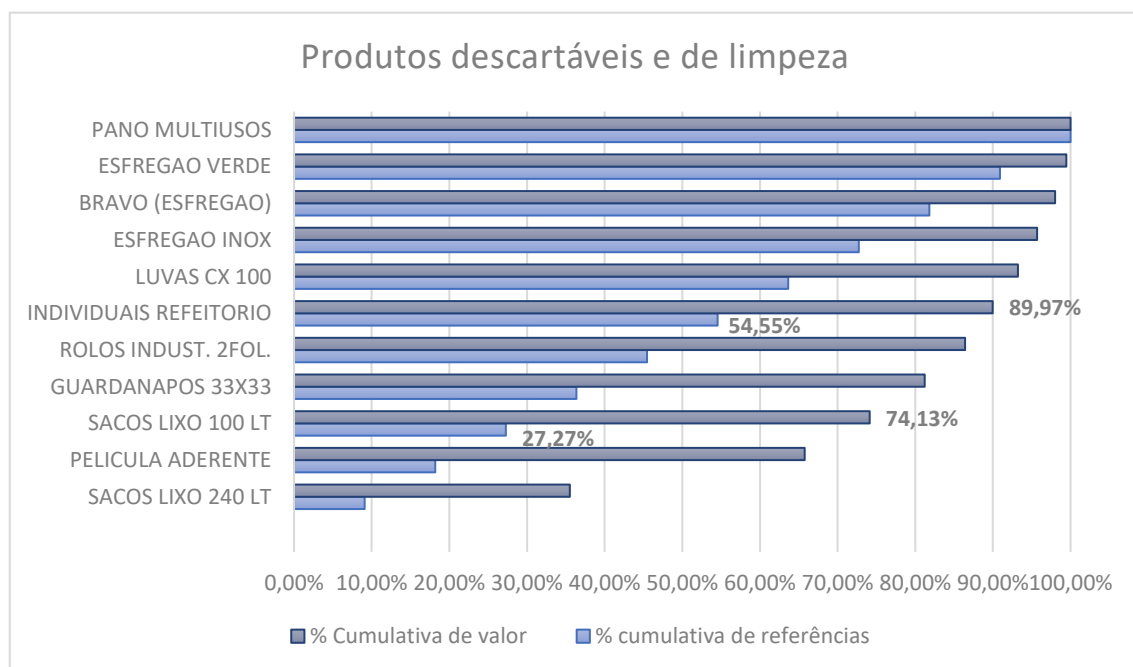


Figura 19- Análise das transferências de produtos alimentares do Economato para o Pequeno-almoço

Assim, os produtos que se consideram críticos pelo seu valor na análise geral reforçam o seu papel na análise detalhada da secção. Desta forma é possível concluir que no gráfico de alimentação e bebidas, 21,43% das referências que são fornecidas para o pequeno-almoço têm um impacto nos custos de aproximadamente 68%. Se analisarmos a percentagem cumulativa do custo concluimos que os 80% dos custos (enunciados pelo princípio de Pareto) respeitam na verdade a 30,95% das referências (em detrimento dos 20% expectáveis). Existe, pois, uma maior dispersão do valor entre as referências, não havendo um conjunto que impacte de uma forma tão significativa.



*Figura 20-* Análise das transferências de produtos descartáveis do economato para o Pequeno Almoço

O gráfico relativo aos descartáveis, figura 20, exhibe um comportamento análogo, ainda que evidenciando um menor número de referências para cada uma das percentagens cumulativas do custo (i.e. menos referências para o registo de 80% dos custos).

Foi proposta uma segunda análise, que se baseia na realização de um gráfico *box plot*, ou um diagrama de extremos e quartis. Este diagrama desenvolvido por Tukey em 1977, no âmbito da análise exploratória de dados (Carvalho, Fernandes & Freitas, 2019), permite visualizar a distribuição e valores discrepantes dos dados, apoiando o desenvolvimento de uma perspetiva sobre o carácter dos dados (OPER, 2020). O gráfico foi construído tendo em conta o valor observado para os custos das referências, para as categorias F&B e Descartáveis.



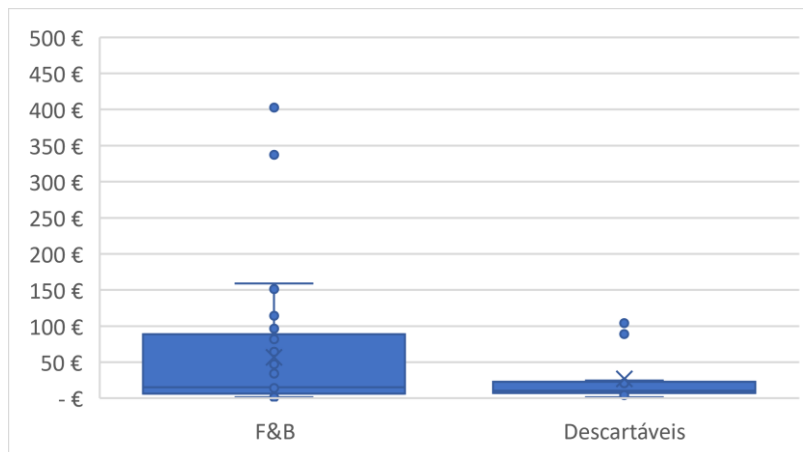


Figura 21-Diagrama de dispersão de extremos e quartis- F&B e Descartáveis do PA

Analisando a figura 21, observamos que os valores dos custos relativos aos produtos de F&B têm uma dispersão superior aos observados para os descartáveis, denotando assim uma maior variabilidade nos registos. No que diz respeito à simetria, verificamos que tanto no F&B como nos descartáveis a distribuição é assimétrica visto que a mediana está mais próxima do 1º quartil. Quanto aos *outliers*, observamos que no F&B das 42 referências, existem dois valores que apresentam um registo discrepante da restante distribuição, nomeadamente, as panquecas e as cápsulas de café *Magnetic*. Note-se que estas referências são classe A, na análise ABC, em resultado do valor apurados para os custos. Nos descartáveis, também se verificam dois *outliers*, especificamente os sacos de lixo 240 litros e a película aderente, também referências que são consideradas críticas na análise ABC, sendo os custos destas referências muito superiores aos das restantes.

### 3.2. Transferências entre secções Econmato - Restaurante

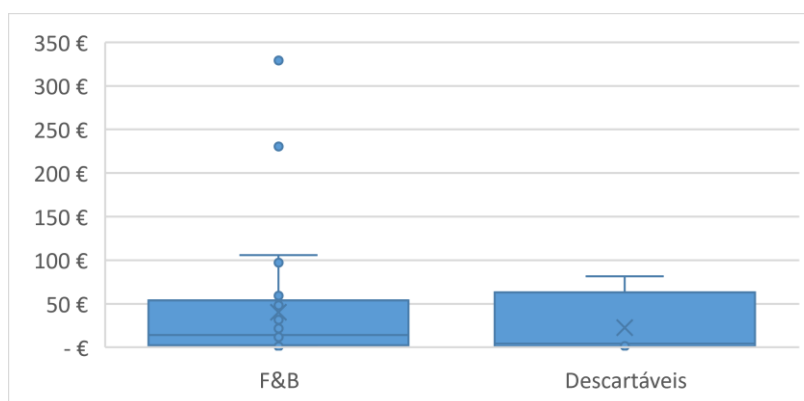
A segunda secção que mais gerou custos para o economato foi o restaurante. Das 41 referências que foram transferidas apenas quatro dizem respeito a produtos descartáveis, sendo que as restantes 37 referências dizem respeito a alimentação e bebidas (F&B). Da tabela 10, respeitante a alimentação e bebidas é possível verificar que 21,62% das referências dizem respeito a aproximadamente 71% do custo acumulado, constituindo, assim a classe A.

*Tabela 10- Classificação ABC para a secção Restaurante*

	% Referências	% Valor financeiro	Nº Referências
<b>Classe A</b>	21,62%	71,12%	8
<b>Classe A + B</b>	51,35%	94,80%	11
<b>Classe A+ B + C</b>	100,00%	100,00%	18

Nesta análise, os produtos que se apresentaram na classe A, foram nomeadamente, vinho tinto Tirone, água Luso 1 litro, vinho tinto Beira Serra, espumante São João Bruto, vinho branco Tirone, vinho tinto 100 hectares, cápsulas de café *Magnetic* e o vinho branco Beira Serra. Como podemos observar apenas dois itens não estavam evidenciados na análise geral como produtos críticos, sendo que apenas o são na análise específica do restaurante. Deste modo, o vinho tinto 100 Hectares e o vinho branco Beira Serra poderão ser artigos a integrar na monitorização contínua de forma a haver um maior controlo sobre essas referências.

À semelhança da análise elaborada para o Pequeno-almoço, foi realizado um gráfico de dispersão de extremos e quartis para a secção do Restaurante, tal como se apresenta seguidamente, na figura 22.



*Figura 22- Diagrama de dispersão de extremos e quartis para o restaurante*

A dispersão de valores é ligeiramente superior nos produtos descartáveis em comparação com os de F&B. Em termos de simetria, verificamos novamente uma assimetria em ambas as distribuições, com a maior concentração de valores entre o 1º e o 2º quartis. Apenas o F&B apresenta valores destacados da distribuição (*outliers*), as referências do vinho tinto Tirone e da água Luso 1 litro. Estas referências segundo a análise ABC são parte integrante da classe A.

### 3.3. Transferências entre secções Economato - Bar

As transferências entre secções do economato para o bar ocupam o terceiro lugar, ordem de grandeza do total de custos para esse fluxo logístico. Das 67 referências que foram transferidas apenas três dizem respeito a produtos descartáveis, sendo que as restantes 64 referências reportam a alimentação e bebidas. Da tabela 11, é possível verificar que 20,31% das referências dizem respeito a 61,05% do custo acumulado.

*Tabela 11- Classificação ABC das referências transferidas para o bar*

Produtos de F&B			
	% Referências	% Valor financeiro	Nº Referências
<b>Classe A</b>	20,31%	61,05%	13
<b>Classe A + B</b>	50,00%	88,09%	19
<b>Classe A+ B + C</b>	100,00%	100,00%	12
Produtos Descartáveis			
<b>Classe A</b>	33,33%	46,47%	1
<b>Classe A + B</b>	66,67%	64,50%	1
<b>Classe A+ B + C</b>	100,00%	100,00%	1

Das 13 referências que se podem considerar como “mais valiosas” sob o ponto de vista económico, e críticas no armazém do bar, apenas quatro dessas referências se encontram na classe A da análise geral, nomeadamente, o barril Sagres, o vinho tinto Tirone, as Sagres em garrafa e a Coca-Cola 33cl. Os restantes artigos não foram considerados na classe A da análise geral, no entanto, os produtos aparecem como relevantes na análise particular desta secção. Isto leva a que, talvez seja necessário um controlo mais regular nos produtos que para o bar são representativos em termos de custos de mobilização.

Realizando uma análise através do diagrama de dispersão de extremos e quartis, verificamos, segundo o gráfico da figura 23, que a dispersão de valores é ligeiramente superior nos produtos de F&B em comparação com os descartáveis. No que respeita à simetria, verificamos novamente uma assimetria positiva no F&B e uma simetria nos produtos descartáveis, uma vez que a mediana é extremamente semelhante à média. Apenas o F&B apresenta valores fora da distribuição (*outliers*) sendo as primeiras 6 referências consideradas como críticas na análise ABC, nomeadamente, Barril Sagres, Gordons, Sagres 0.33, Baileys, Coca cola 33cl e Ballantines, constituindo os valores destas referências discrepâncias relativamente às restantes.

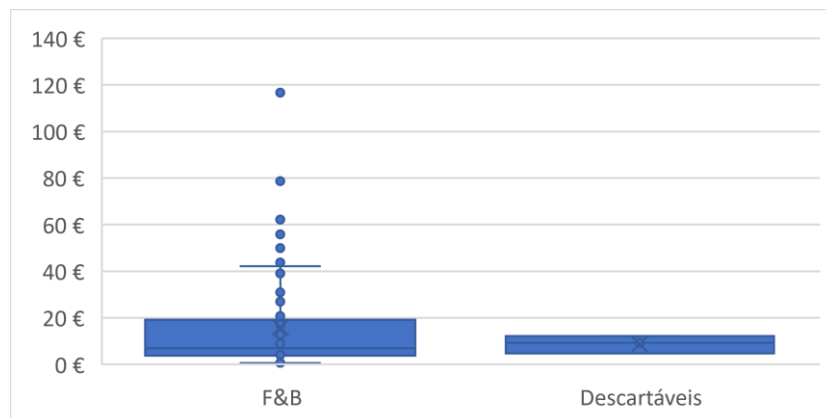
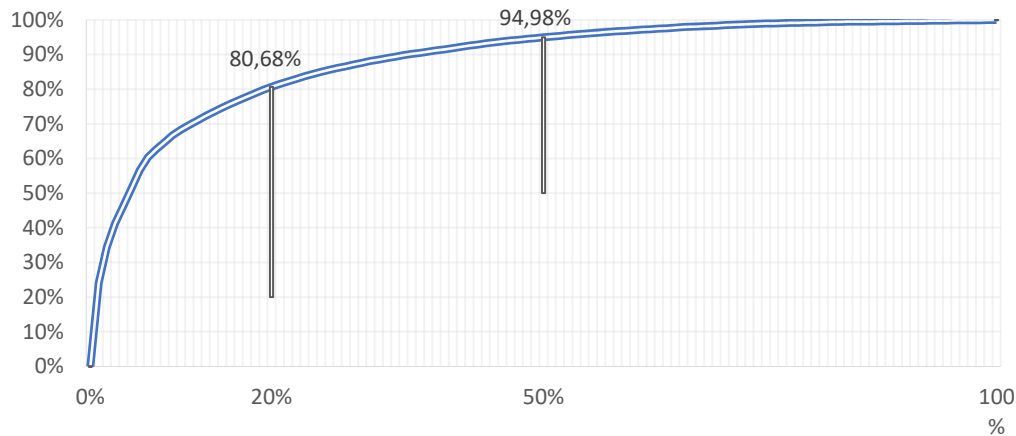


Figura 23- Diagrama de dispersão de extremos e quartis do bar

#### 4. Análise ABC por quantidades

Após estas análises entendeu-se que, sendo os fluxos de produto uma componente crítica do processo logístico seria vantajoso realizar uma análise ABC tendo em consideração apenas as quantidades que saíram do economato de cada produto, ou seja, implementar uma análise com foco nas quantias, em detrimento dos custos. A análise foi elaborada com as quantidades em unidades de mobilização e avalia o impacto dos fluxos gerados internamente nas operações entre economato e as secções de venda ao cliente. Nesta análise também será possível avaliar quais os produtos que são mais solicitados pelos clientes, possibilitando um cuidado mais especializado com esses produtos e implementar um adequado controlo de qualidade e disponibilização, por forma a gerar valor.

Na análise às quantidades verificamos uma maior conformidade entre os valores observados e os valores expectáveis pela aplicação do princípio de Pareto. Desta vez, constatou-se que 20% das referências têm um peso relativo no total de saídas de economato de 80,68%. Ou seja, os primeiros 20% dos itens justificam 80% dos fluxos que ocorrem entre o economato e as restantes secções, e quando atinge os 50% das referências a percentagem cumulativa das quantidades já se encontra em 94,98%, tal como podemos constatar no gráfico seguinte (dados em tabela no anexo 6).



*Figura 24-* Curva da análise ABC em função das quantidades transferidas do economato para restantes secções

Podemos ainda verificar, que as 22 referências pertencentes à classe A reportam a referências (produtos) distintos dos obtidos na análise por custos (há 7 artigos que não se encontravam nessa classe na análise conduzida por custos). A coca-cola zero, a água luso 0,5 L, a água luso com gás 1 litro, o pão de cereais sem glúten, o pão de forma fatiado, o vinho beira serra branco e a Heineken 0.25 adquirem a categoria ou classe A pelas quantidades mobilizadas nos armazéns. Assim, os produtos nesta classe entrarão numa nova tipologia de controlo. Segundo Lisboa e Gomes (2018) e o princípio de Pareto as quantidades são também um alvo de estudo na criação de procedimentos de controlo.

## CONCLUSÃO

O presente relatório de estágio elaborado no âmbito da componente não letiva do mestrado em Gestão Empresarial, foi realizado numa empresa inserida no setor do Turismo, a Coimbra Aparthotel, S.A., mais concretamente no Hotel Tryp Coimbra. Foi uma experiência, sem dúvida, enriquecedora, tanto no desenvolvimento de competências profissionais como de competências pessoais e sociais, que certamente me apoiarão no futuro.

Atualmente, o Turismo apresenta um papel muito importante no mercado, sendo um dos setores mais significativos na economia, fomentando a globalização e a constante concorrência. Todas estas questões obrigaram as empresas a realizarem contínuas atualizações, de forma a se ajustarem às preferências dos consumidores. O rápido desenvolvimento das plataformas *online* colabora de uma forma ativa para a complexidade do mercado, sendo que as empresas devem inovar e observar estas plataformas como uma oportunidade de crescimento e não uma ameaça.

Os hotéis com restaurante constituem uma forma de diversificação de serviço, e como foi estudado, os clientes que procuram este serviço, privilegiam-no em comparação com outros estabelecimentos que não dispõem do serviço. No entanto, Mun *et al.* (2019) demonstraram que o desempenho operacional, no que diz respeito ao alojamento, é inferior em hotéis que disponham de restaurante. Desta forma, as unidades hoteleiras que desejem utilizar o seu restaurante como fonte de diversificação, é essencial que apostem na qualidade, acompanhando sempre o nível da prestação de serviços das restantes atividades da empresa.

Nesta sequência é introduzida a necessidade de gestão de custos de forma a conseguir a prestação de serviços de uma forma eficaz e eficiente, isto é, de forma a não gerar prejuízos. Neste âmbito, a gestão de *stocks* surge como uma das dimensões desse problema cujos custos importa minimizar. Os benefícios estão na qualidade percebida pelo cliente, no que diz respeito à disponibilidade dos produtos em quantidade e qualidade. Todas estas questões devem ser alvo de análise e estudo por parte do gestor logístico da empresa.

Numa última parte deste relatório, tendo presente a importância de mitigar os custos associados ao serviço prestado e na perspetiva de satisfação do cliente, foram elaboradas análises ABC, tomando por base vários critérios de aferição do valor. Estas análises, que decorrem da aplicação do Princípio de Pareto, consideram que uma

pequena parte de produtos (20%) detém grande parte do valor dos stocks (80%), e que uma parte importante dos produtos (50%) possui um impacto reduzido em valor (5%). A análise foi realizada aos *stocks* mobilizados no Hotel Tryp Coimbra no período de 01 de dezembro de 2019 a 31 de dezembro de 2019, por forma a verificar quais os produtos que se apresentam como críticos devendo, como tal, ser objeto de controlos mais rígidos. Esta é uma análise também essencial com vista à redução de custos.

Assim, face às análises efetuadas neste último capítulo, concluímos que, de uma forma geral, e observando as diversas análises ABC realizadas ao fluxo logístico interno (armazéns das várias valências), os produtos que mais impactam nos custos são transversalmente os mesmos e, como tal, serão os que exigem maior controlo. Mais se acrescenta que enquanto nas análises aos custos não se registou uma concordância em valores com os definidos pelo princípio de Pareto, já na análise por quantidade, verifica-se uma grande aproximação de valores àquele princípio.

Se comparamos a análise ABC do economato, tendo por critério o valor dos custos, e a análise ABC por quantidades, concluímos que na primeira análise a lista de produtos críticos não contempla alguns produtos que, na segunda análise, se assumem prioritários (classe A). Isto leva a aconselhar, para efeitos de controlo, a consideração de um leque mais alargado de produtos, definido não apenas pelo valor, mas também pelas quantidades mobilizadas diariamente. Esses produtos serão categorizados, tendo em conta a qualidade e disponibilização ao cliente, podendo influenciar o grau de satisfação do cliente. Assim, é possível concluir que o controlo implementado sobre os produtos deve ser ajustado à sua especificidade, traduzindo o respetivo impacto nos *stocks* em armazém.

A título de consideração final, o presente estágio, permitiu alargar os conhecimentos e competências práticas, bem como a experiência na área da gestão logística de *stocks*, no setor hoteleiro. Para além das tarefas de gestão de *stocks*, foi possível elaborar tarefas relacionadas com a área administrativa e contabilística. As limitações encontradas ao longo do estágio foram alvo de discussão, intervenção e consideração por parte da equipa.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AbuKhalifeh, A. N. & Som, A. P. (2012). Service Quality Managment in Hotel Industry: A Conceptual Framework for Food and Beverage Departments. *International Journal of Business and Management*. Vol. 7 N° 14, pp. 135-141
- Alves, A., Ramalho, A, Sousa, C., Silva, S., Lacerda, C., Junior, J. (2015). A qualidade do serviço e a satisfação do cliente. *Revista Pensamento e Realidade*. V.30 n.4 pp.46-61
- Banco de Portugal (2020). *Economia numa Imagem*. Acedido em 06/06/2020: <https://www.bportugal.pt/page/economia-numa-imagem-41>
- Brito, F. (2016). *Manual Prático de Gestão e Controlo de Alimentos e Bebidas*. Editora Épica. Porto Salvo.
- Caires, F. B., Reis, H., & Rodrigues, P. M. M. (2018). O que distingue as dinâmicas empresariais no turismo das de outros setores? *O crescimento económico português*. pp. 267–277.
- Carvalho, J. C. (2017). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. 2ª Edição Lisboa: Edições sílabo
- Carvalho, M. J., Fernandes, J. A., Freitas, A. (2019). Construção e Interpretação de diagramas de extremos e quartis por alunos portugueses do 9º ano de escolaridade. *Bolema, Boletim de Educação Matemática*. V. 33 n.º65 pp.1508-1532
- Cho, M., Bonn, M., Giunipero, L., Divers, J. (2019). Restaurant purchasing skills and the impacts upon strategic purchasing and performance: The roles of supplier integration. *Internation Journal of Hospitality Management*. 78, pp. 293-303.
- Choi, K., Cho, W., Lee, S., Lee, H., & Kim, C. (2004). The relationships among quality , value , satisfaction and behavioral intention in health care provider choice : A South Korean study. *Journal of Business Research*. 57, pp. 913–921.
- Costa, C. (2017). *Auditoria Financeira - Teoria & Prática* .11ª Edição. Rei dos Livros
- Dantas, B., Leal, J., Peixoto, A., Mano, R. & Abreu, N. (2020). A cocriação de valor em estabelecimentos hoteleiros por meio do *site* TripAdvisor. *Revista Brasileira de Administração Científica*. V. 11 nº 1 pp. 162-176.



- Dias, J. (2016). *Análise e propostas de melhoria para o sistema de aprovisionamento de produtos de turismo da Universidade de Coimbra*. Tese de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial. Universidade de Coimbra. pp. 63
- Filipe, L., Gan, Y., & Ferreira-lobes, A. (2017). An empirical analysis of the influence of macroeconomic determinants on World tourism demand. *Tourism Management*, 61, pp. 248–260.
- Gomes, V. (2018). *Introdução à Gestão de Alimentação e Bedidas*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- González, M., Ramos, R., Amorim, C. (2005). Gestão da satisfação e da fidelidade do cliente na hotelaria: um estudo dos fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção, Porto Alegre, pp. 1685-1692.
- Guetta, A., Cruz, S. (1994). *Manual de Hotelaria*. Sellers Editores. Lisboa
- Gustavo, N. S. (2012) Modelos e Processos de Gestão em Negócios Turísticos. Tendências num contexto de mudança. *Revista Turismo & Desenvolvimento* 17(18): 671-685
- HACCP (2020). HACCP. Acedido em 13 de outubro de 2020 no *website*: <https://www.asae.gov.pt/seguranca-alimentar/haccp.aspx>
- Hotel Tryp Coimbra (2017). Manual de HACCP. Manual Interno à Organização de Estágio.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. 3rd Edition. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management*. 12th Edition. Pearson Higher
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. 14th Edition. Pearson Higher
- Li, H., Ye, Q. & Law, R. (2013). Determinants of Customer Satisfaction in the Hotel Industry: An Application of Online Review Analysis. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18:7, pp. 784-802
- Lima Santos, L., Gomes, C., Faria, A.R., Lunkes, R. J., Malheiros, C., Silva da Rosa, F.,

- Nunes, C. (2016). *Contabilidade de Gestão Hoteleira*. ATF- Edições Técnicas.
- Lisboa, J.V., Gomes, C.F. (2018). *Gestão de Operações*. 3ª Edição Revista e Atualizada. Editora Vida Económica.
- Maia, L. C. (2018). *Estudo e Otimização da Gestão de Stocks numa Empresa do Setor de Produtos Naturais e Suplementos Alimentares*. Tese de mestrado em Ciências Empresariais. Lisbon School of Economics & Management. pp.51
- Makhlouf, H. H. (2012). The Multi-Dimensional Impact Of International Tourism. *International Business & Economics Research Journal*, 11(2), pp. 233-240.
- Mecca, M. S., Eckert, A., Marchi, N., Menegat, A., V. (2017). Atividades Turísticas de Hotelaria e Restaurante: Análise de Rentabilidade em um Hotel da Serra Gaúcha-Brazil. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, pp. 21-41.
- Melia (2019). Sobre Meliá Hotels International. Acedido em 20 de dezembro de 2019 no website: <https://www.melia.com/pt/corporate/sobre-sol-melia.htm>
- Mun, S. G., Woo, L., & Paek, S. (2019). How important is F&B operation in the hotel industry? Empirical evidence in the U.S. market. *Tourism Management*, 75, pp. 156–168.
- Musse, G., Luis, J., & Ribeiro, D. (2010). Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. *Produção*, v.20 , nº 4 pp. 576–588.
- Neves, J. C. (2012). *Análise e Relato Financeiro- Uma visão integrada da gestão*. Texto Editores.
- OPER (2020). Boxplot como interpretar? Acedido em 20 de outubro de 2020 no website: <https://operdata.com.br/blog/como-interpretar-um-boxplot/>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 49 , 41-50.
- Ribeiro, P., Godinho, M., Abranja, N., Rosário, M., Justino, T., & Texeira, J. (2019). The relevance of tourism in financial sustainability of hotels. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), pp. 165–174.
- Sainaghi, R., Phillips, P., Baggio, R., & Mauri, A. (2019). Hotel performance: Rigor and relevant research topics. *International Journal of Hospitality Management*, 78 pp. 13–26.

- Saraiva, A., Rodrigues, A. I., Coimbra, C., Fantasia, M., Nunes, R. (2019). *Contabilidade de Gestão- Cálculo de Custos e Valorização de Inventários*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Silva, E., Araújo, A., Pinto, F., Souza, P., Rocha, E., Máximo, T. (2015). Os ingredientes da competências dos gerentes de hotéis. *Revista Académica Laboreal*. V.11 n.º 1 pp. 84-98
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., Duarte, M. (2018). *Princípios de Gestão das Organizações- 3ª Edição*. Letras e conceitos, Lda. Rei dos Livros.
- Sürücü, Ö., Öztürk, Y., Okumus, F., & Bilgihan, A. (2019). Brand awareness, image, physical quality and employee behavior as building blocks of customer-based brand equity: Consequences in the hotel context. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. V. 40, pp. 114–124.
- Tinoco, M. A., e Ribeiro, J. L. (2007). Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. *Produção*, V. 17(3), pp. 454-470.
- Turismo de Portugal (2020a) [http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/visao\\_geral/Paginas/default.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx). Acedido em 22/02/2020 às 15:20.
- Turismo de Portugal (2020b). TURISMO EM NÚMEROS | dezembro 2019. 1–17. Acedido em 02 de junho de 2020 no website: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/turismo-em-numeros-dezembro-2019.pdf>
- WTTC (2020a). <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>. Acedido em 22/02/2020 às 10:15.
- WTTC (2020b). <https://wttc.org/About/About-Us>. Visto a 18/03/2020 às 15:00.
- WTTC (2020c). Portugal- 2020 Annual Research: Key Highlights. Acedido em a 02/06/2020 às 11:30.
- Decreto Lei 186/2015 de 03 de setembro . Diário da Republica 172/2015, Serie I. Ministério da Economia.

## Anexo 1 - Stocks e mobilizações – encomendas, requisições internas e controlo documental

### A1- 1 - Encomenda Pequeno-Almoço

**TRYP Coimbra**

Pequeno Almoço (Cozinha) Data 24/10/19 Resp PA/AR ✓

Cód.	Produto	Qt.	Obs.
<b>Makro (Terça e Sexta)</b>			
	Aventais Descartáveis		
	Desmoldante	19	✓
	Esfregão Inox		
	Etiquetas HACCP		
	Lixívia		
	Luvas	11	✓
	Ovos M (Cx 15 Duzias)	11	✓
	Película	11	✓
	Presunto Fatiado 1Kg DAMATTA		
	Queijo Brie		
	Queijo Cremette		
	Queijo Fresco Barra		
	Rolo Industrial		
	Sacos Lixo 100 Lt	13	✓
	Sacos Lixo 240 Lt	14	✓
	Vaqueiro	11	✓
<b>Lactogal (Sexta)</b>			
Cód.	Produto	Qt.	Obs.
	Dj. Fat. Gresso Chef 1kg (cx.7 Kgr)		
<b>Gergran (Terça)</b>			
Cód.	Produto	Qt.	Obs.
	Croissant	8	✓
	Panquecas Normais	6	✓
<b>Talho Joaquim Grade (Todos os Dias)</b>			
Cód.	Produto	Qt.	Obs.
	Salsichas Frescas		
<b>Lactifoz (Quarta e Sexta)</b>			
Cód.	Produto	Qt.	Obs.
9355	Bacon Fatiado	11	✓
	Chouriço	11	✓
9111	Fiambre Peru		
9137	Paio		
8528	Queijo Mozzarella		
5520	Ovo Líquido	5	✓

Cód.	Produto	Qt.	Obs.
<b>Panike (Todos os Dias)</b>			
6000255	Croissant Hotel Fermentado		
6000242	Ferradura de Chocolate	1	✓
6000240	Ferradura de Creme	1	✓
<b>Magnifico Verde (Todos os Dias)</b>			
Cód.	Produto	Qt.	Obs.
	Abacaxi	4	✓
	Banana	1	✓
	Clementinas		
	Kiwi	1	✓
	Laranja de Mesa	1	✓
	Laranja para Sumo		
	Maça Golden	1	✓
	Melância		
	Melão	3	✓
	Morangos		
	Pepino	1	✓
	Pera		
	Pêssegos	1	✓
	Tomate	1	✓
	Uvas	1	✓
	Nectarinas	1	✓
<b>Aviludo</b>			
Cód.	Produto	Qt.	Obs.
	Caracol Canela		
	Caracol de Passas		
	Fiambre perna extra - el pozo		
<b>Ecolab</b>			
Cód.	Produto	Qt.	Obs.
	Solid Power XL (Det. Máq.)		
	Toprinse (Secante)		
	Assert Lemon (Det. Manual)		
	Rivonit Quick (Desengordurante)		
<b>Outros Produtos</b>			
Cód.	Produto	Qt.	Obs.
	Esponjas	14	✓

### A1- 2- Encomenda a fornecedores

**TRYP COIMBRA**

Encomenda

Data: 24/10/2019

Nº cliente: 83936

HIERARQUIA	MARCA	DESCRIÇÃO HIERARQUIA	QUANTIDADE
006002002001	AGROS	log. Aromas 125Gr (Varios Sabores)	80 unidades
	Qualquer	log. Aromas Sem Lactose (Varios Sabores)	40 unidades
006008010057	MIMOSA	log. Líquidos 156Cc ( Varios sabores)	40 unidades
	Qualquer	log. Líquidos Sem Lactose (Varios Sabores)	40 unidades
006007010056	MIMOSA	log. Magros Líquidos 156Cc ( varios sabores)	20 unidades
006007009028	MIMOSA	log. Magros Sólidos Aromas 125Gr	20 unidades
006001001001	AGROS	log. Natural 125Gr	20 unidades
001002002001	PRADO VERDE	L. UHT Meio Gordo 1L	102 litros
009003001011	MIMOSA	Manteiga 10Gr com Sal	3 caixas



## A1- 5 – Inventário realizado pelo restaurante a 31/01/2020

r.p Coimbra									
Preparação de inventário									
mazém/Secção: RESTAURANTE/BANQUETES									
Data: 30-01-2020									
Cód.	Produto	U/M	Localização	Contagem					
				1ª	2ª	3ª			
<b>BEBIDAS</b>									
<b>AGUAS</b>									
76	LUSO 0.25 L	UNI		28	✓				
77	LUSO 1 L	UNI		30	✓				
78	LUSO COM GAS 0.25L	UNI		24	✓				
84	LUSO C/GAS 1 L	UNI		25	✓				
85	LUSO 0.5 L	UNI		18	✓				
<b>CERVEJA</b>									
62	SAGRES ZERO	UNI		4	✓				
63	SAGRES PRETA	UNI		5	✓				
65	SAGRES 0.33L (GRADE=24UN)	UNI		38	✓				
143	HEINEKEN (GRADE=24)	UNI		4	✓				
<b>CHAMPAGNE</b>									
875	ESPUMANTE VALMARONE 75CL	UNI		1	✓				
<b>ELUMANTE</b>									
30	RIBEIRO SANTO	UNI		4	✓				
35	ATAIDE SEMEDO	UNI		4	✓				
80	SAO JOAO BRUTO	UNI		1	✓				
<b>NECTAR</b>									
69	COMPAL ANANAS	UNI		3	✓				
70	COMPAL LARANJA ALGARVE	UNI		2	✓				
71	COMPAL MACA	UNI		4	✓				
446	COMPAL PIERA 20CL	UNI		4	✓				
859	COMPAL FRUTOS VERMELHOS 20CL	UNI		6	✓				
1127	COMPAL MANGA	UNI		4	✓				
<b>REFRIGERANTES</b>									
57	SUMOL LARANJA 33CL	UNI		6	✓				
58	SUMOL ANANAS 33CL	UNI		6	✓				
66	COCA COLA 33CL	UNI		21	✓				
67	COCA COLA ZERO 33CL	UNI		43	✓				
	ICE TEA LIMAO 33CL	UNI		4	✓				
75	ICE TEA PESSEGO 33CL	UNI		4	✓				
89	7UP	UNI		3	✓				
447	ICE TEA MANGA 33CL	UNI		4	✓				
701	MONTE DAS SERVAS BRANCO	UNI							
<b>VINHO BRANCO</b>									
5	BELLA SUPERIOR	UNI		1	✓				
25	VOLUPIA	UNI		3	✓				
32	VALL E MADRUGA	UNI		2	✓				
38	BEIRA SERRA BRANCO	UNI		8	✓				
47	QUINTA DAS MARIAS ENCRUZADO	UNI		2	✓				
52	VILA REAL BRANCO	UNI		5	✓				
655	V. BRANCO VALLE DO NIDEO 0.75	UNI		3	✓				
686	MARQUES DE BORBA BRANCO	UNI		2	✓				
833	B. 100 HECTARES	UNI		9	✓				
942	B. QTA. ADIBES SALVIG	UNI		3	✓				
973	B. TIRONE C. 16	UNI		8	✓				

VTCSERVER\newhotels\software\NewStock\Reports\INSTO 30-01-2020 08:54:32

MARISA SILVA

Página: 1 / 2



## A1- 6 – Mapa de controlo de stock real vs stock teórico

Categoria	Produtos	Medida	Stock Inicial 01/04/2019	seg 26-abr	sáb 27-abr	dom 28-abr	Chegada	Stock	seg 29-abr	ter 30-abr	Chegada	Stock Final 30/04/2019	Inventário	Df
Aguardentes	Bagaceira	Unidade	1					1				1	1	0
	Velha Antiqua	Unidade	1					0				0	0	0
	Brandy Croft	Unidade	0					0			1	1	2	1
	CRF Reserva	Unidade	1					1				1	1	0
	Macieira	Unidade	0					0				0	0	0
	São Domingos Bagaceira	Unidade	2					2				2	2	0
Águas	Água Castelo	Unidade	18					24				24	42	18
	Água Luso 0,25L (24 und)	Unidade	444		12			536				536	458	-78
	Água Luso 0,25L c/ Gás	Unidade	140		12		48	134				134	76	-58
	Água Luso 0,5L (20 und)	Unidade	160					178	20			158	138	-20
	Água Luso 0,5L c/ Gás	Unidade	0					0				0	0	0
	Água Luso 1L (12 und)	Unidade	108		48		72	138	48			90	114	24
	Água Luso 1L c/ Gás	Unidade	21		12			-4	12			-16	13	29
	Frize Normal	Unidade	6					6				6	6	0
Aperitivos	Amarguinha (Amêndoa Amagra)	Unidade	0					0				0	0	0
	Campari	Unidade	0					0				0	0	0
	Martini Bianco	Unidade	2					2				2	2	0
	Martini Dry	Unidade	0					0				0	0	0
	Martini Rosato	Unidade	2					2				2	2	0
	Martini Rosso	Unidade	2					2				2	2	0
Cerveja	Ricard	Unidade	2					2				2	2	0
	Bohemia Cerveja	Unidade	6		4			2				2	2	0
	Heineken	Unidade	24				24	12				12	12	0
	Onyx	Unidade	12					9				9	9	-3
	Sagres Barri 30L	Unidade	1				1	2				2	1	-1
	Sagres Branca 33 cl (24 und)	Unidade	36		24			8				8	32	24
Espirituosos	Sagres Preta 33 cl (24 und)	Unidade	14		2			1				1	1	0
	Sagres Zero 33 cl (24 und)	Unidade	42		5			34				34	2	-32
	Topázio	Unidade	24					14				14	0	-14
	Amicis Gin	Unidade	0					0				0	0	0
	Bacardi 8 Anos	Unidade	0					0				0	0	0
	Bacardi Normal "Carta Blanca"	Unidade	0					0				0	0	0
Espirituosos	Beefeater	Unidade	0					0				0	0	0
	Bombay	Unidade	0				1	1				1	1	0
	Eristoff	Unidade	0					1				1	0	-1
	Gordon's	Unidade	0					0				0	1	1
	Hendricks Gin	Unidade	1					0			1	1	0	-1
	Sharish	Unidade	0					0				0	0	0
	Tanqueray	Unidade	0					1				1	0	-1

## **Anexo 2- Comunicação Interna da Direcção relativamente às novas normas de economato**



Comunicação Interna

2019/Dir-04

**De:** Direcção  
**Para:** Todos departamentos  
**Data:** 1 Outubro 2019  
**Assunto:** Economato

Estimados/as colaboradores/as

A partir de hoje, o funcionamento e gestão do economato respeitará as seguintes normas:

1-A responsável pelo Economato é a Carla Ferreira que contará com a colaboração da Marisa Silva e da Sara Amorim. Nos períodos de ausência da Carla Ferreira, será informado qual é a pessoa que a substitui.

2- O funcionamento do economato respeitará as seguintes regras no que respeita a horário e dias

2.1- As requisições do Restaurante, Bar, Pequeno-Almoço e Cozinha são feitas diariamente e entregues na contabilidade ou colocadas no cacifo no backoffice. Ter em atenção que a requisição de sexta-feira tem de considerar o consumo previsto para os fim-de-semanas e feriados. O economato entregará os artigos e géneros requisitados o mais breve possível após a recepção da requisição.

2.2- Os restantes departamentos (Recepção, Andares, Comercial) deverão efectuar apenas uma requisição semanal e deverão igualmente ter em consideração que aos sábados, domingos e feriados o economato se encontra encerrado.

2.3 – Os dias e hora limite para entrega dos pedidos que serão considerados para as encomendas aos fornecedores são segundas e quintas-feiras até as 11.30h e têm de ser entregues na contabilidade. Fora destes dias e horários apenas serão considerados pedidos extraordinários que resultem de serviços também extraordinários e pedidos em cima da hora pelos clientes.

2.4 – Como até agora, o Restaurante será responsável pela encomenda diária do pão e dos vinhos.

3-Existem duas (2) chaves do economato. A principal que estará sempre na contabilidade e ao cuidado da/s pessoa/s responsáveis pelo seu funcionamento e a de recurso que está confiada à Direcção do hotel e que apenas poderá ser utilizada mediante as seguintes normas:

3.1 - A utilização da chave de recurso só é possível em períodos fora do horário normal de funcionamento do economato e mediante autorização prévia da Direcção com excepção do departamento da cozinha que, devido à localização da camara de frio negativo, tem autorização permanente para, nos dias de fins-de-semana e feriados, utilizar a chave uma vez em cada dia para proceder ao aprovisionamento dos artigos necessários para cada dia. Ainda assim, e sempre que possível, deverá a cozinha procurar evitar essa utilização e efectuar o aprovisionamento para aqueles dias nos dias anteriores

3.2. - a utilização da chave de recurso obriga ao preenchimento do registo de utilização que se encontra junto da mesma. É também obrigatório que seja efectuada uma requisição (no caso da cozinha um registo) específica com os artigos que foram levantados

4 – Todas as secções estão obrigadas a realizar o inventário físico de todos os artigos e géneros à sua guarda no último dia de cada mês o qual devem entregar na contabilidade. Excepcionalmente e em situações devidamente justificadas, o inventário poderá ser efectuado no dia anterior ou seguinte ao ultimo dia do mês.

Fico ao dispor para qualquer informação

Jorge Fonseca  
Director







## Anexo 4– Unidades dos produtos em economato

Data: 31-12-2019 Armazém/Secção: ECONOMATO							
		Unidade em que o produto é recebido		Unidade de Mobilização no Economato		Unidades de Consumo nas Secções	
Código	Descrição	Unidade	Quantidades das unidades recebidas	U.Mob	Unidade Mob.	J.C./U.mob	Unidade de consumo
1222	DELTA MAGNETIC	caixa	Não se aplica	1	Caixa	100	Cápsulas
858	PANQUECAS (1CX=80UNI=2KG)	caixa	Não se aplica	1	Caixa	80	Panquecas
1189	T. TIRONE C.17	caixa	6 garrafas	1	Garrafa	1	Garrafa
77	LUSO 1 L	grade	12 garrafas	1	Garrafa	1	Garrafa
236	LEITE MEIO GORDO 1 L	pack	6 Pacotes	1	Pacote	1	Pacote
871	SUMO CONCENTRADO LARANJA NECTAR	Embalagem	Não se aplica	1	embalagem	10	Litros
698	CROISSANTS SIMPLES (PANPOR)	caixa	4 Sacos	1	Saco	40	Unidades
65	SAGRES 0.33L	grade	24 garrafas	1	Garrafa	1	Garrafa
533	SAGRES BARRIL BRANCA	Barril	Não se aplica	1	Barril	30	Litros
263	PESSEGO EM CALDA	Lata	Não se aplica	1	Lata	1	Lata
830	BOLO MARMORE	Caixa	6 Unidades	1	Unidade	1	Unidade
1183	DELTA DEQAF	Caixa	Não se aplica	1	Caixa	100	Unidades
37	BEIRA SERRA TINTO	Caixa	6 Garrafas	1	Garrafa	1	Garrafa
60	SAO JOAO BRUTO	Caixa	6 Garrafas	1	Garrafa	1	Garrafa
261	PERA EM CALDA	Lata	Não se aplica	1	Lata	1	Lata
731	CAFE DELTA GOLD MS	Caixa	28 Sacos	1	Saco	1	Saco
1190	B. TIRONE C.17	Caixa	6 Garrafas	1	Garrafa	1	Garrafa
1025	FERRADURAS DE CHOCOLATE	Caixa	45 Ferraduras	1	Ferradura	1	Ferradura
880	BOLO MACA CANELA	Caixa	6 Unidades	1	Unidade	1	Unidade
1024	FERRADURAS DE CREME (200G/UNID)	Caixa	45 Ferraduras	1	Ferradura	1	Ferradura
66	COCA COLA 33CL	Pack	28 Latas	1	Lata	1	Unidade
1104	DELTA GRAN ESPRESSO	Caixa	10 Sacos	1	Saco	1	Saco
691	PAO DE FORMA FATIADO	Caixa	10 Unidades	1	Unidade	1	Unidade
141	GORDONS	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
34	T. 100 HECTARES	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
38	BEIRA SERRA BRANCO	Caixa	6 garrafas	1	Garrafa	1	Garrafa
1188	BOLINHA ALFARROBA	Caixa	24 Unidades	1	Unidade	1	Unidades
119	BAILEY S	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
700	MONTE DAS SERVAS TINTO	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
833	B.100 HECTARES	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
84	LUSO C/GAS 1 L	Grade	12 Garrafas	1	Garrafa	1	Garrafa
120	BALLENTINES 12	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
53	TONICA SCHWEPES 25CL	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
689	MINI PAO LEITE (1CX=200UNID=5KG)	Caixa	2 Sacos	1	Saco	100	Unidades
67	COCA COLA ZERO 33CL	Pack	28 Unidades	1	Lata	1	Lata
836	PAO CEREAIS S/ GLUTEN 50X45GR	Caixa	50 Unidades	1	Unidade	1	Unidades
113	ALIANCA VELHA	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
207	CHA VERDE (25SAQ)	Embalagem	10 Caixas	1	Caixa	25	Saquetas
95	CHOCOLATE SAQUETAS (DELTA CAO)	Embalagem	10 Caixas	1	Caixa	10	Saquetas
747	CHOCOLATES OFERTA CAFE	Saco	Não se aplica	1	Saco	160	Unidades
892	P. DOWS TAWNY	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
1187	BOLINHA BRANCA S/GLUTEN	Caixa	24 Unidades	1	Unidade	1	Unidades
856	PAO F. FRESHBAKE CONG. INTEGRAL	Caixa	6 Unidades	1	Unidade	1	Unidades
129	CARDHU 12	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Unidades
730	CAFE DELTA PLATINIUM GR	Caixa	10 Unidades	1	Caixa	1	Unidades
149	WHISKY JACK DANIEL S	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
650	TINTO SOBRO 17	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
150	WHISKY JOHN JAMESON	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
85	LUSO 0.5 L	Grade	20 Unidades	1	Garrafa	1	Garrafa
199	CHA CAMOMILA (25SAQ)	Embalagem	10 Caixas	1	Caixa	25	Saquetas
151	LICOR BEIRAO	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
635	PAO SALOIO FATIADO	caixa	10 Unidades	1	Unidade	1	Unidades
62	SAGRES ZERO	grade	24 Unidades	1	Garrafa	1	Garrafa
11	HEINEKEN 0,25	Pack	6 Unidades	1	Garrafa	1	Garrafa
235	LEITE MAGRO S/LACTOSE	Unidade	Não se aplica	1	Unidade	1	Unidade
101	DESCAFEINADO SAQUETAS (100SAQ)	Caixa	Não se aplica	1	Caixa	100	Saquetas
167	PORTO SECO	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
160	MARTINI ROSSO	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
173	TANQUERAY	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa

*Impacto da Gestão logística de stocks na indústria hoteleira: os custos e a criação de valor*

Data: 31-12-2019 Armazém/Secção: ECONOMATO

		Unidade em que o produto é recebido		Unidade de Mobilização no Economato		Unidades de Consumo nas Secções	
Código	Descrição	Unidade	Quantidades das unidades recebidas	U.Mob	Unidade Mob.	J.C./U.mob	Unidade de consumo
143	HEINEKEN (GRADE=24)	Grade	24 Unidades	1	Garrafa	1	Garrafa
90	ABSOLUT	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
52	VILA REAL BRANCO	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
205	CHA PRETO (25SAQ)	Embalagem	10 Caixas	1	Caixa	25	Saquetas
1140	ICE TEA LIMAO 2LT	Pack	6 Unidades	1	Garrafa	1	Garrafa
1177	ICE TEA PESSEGO 2LT	Pack	6 Unidades	1	Garrafa	1	Garrafa
176	WILLIAM LAWSONS	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
1225	SUMO ANANAS	Pack	6 Unidades	1	Garrafa	1	Garrafa
914	COCA COLA 1L	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
201	CHA FRUTOS VERMELHOS (20SAQ)	Embalagem	10 Caixas	1	Caixa	20	Saquetas
1128	SUMO LARANJA (PESSOAL)	Pack	6 Unidades	1	Garrafa	1	Garrafa
180	ADOCANTE	Caixa	Não se aplica	1	Caixa	250	Saquetas
447	ICE TEA MANGA 33CL	Pack	24 Latas	1	Lata	1	Lata
89	7UP	Pack	6 Latas	1	Lata	1	Lata
1278	CHA TILIA (TISANAS)	Caixa	Não se aplica	1	Caixa	24	Saquetas
204	CHA MENTA (25SAQ)	Embalagem	10 Caixas	1	Caixa	25	Saquetas
1276	CHA VERDE (JASMIN)	Caixa	Não se aplica	1	Caixa	24	Saquetas
1195	CHA DE VERBENA	Caixa	Não se aplica	1	Caixa	24	Saquetas
200	CHA CIDREIRA (25SAQ)	Embalagem	10 Caixas	1	caixa	25	Saquetas
157	MARTINI BIANCO	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
1277	CHA NEGRO (EARL GREY)	Caixa	Não se aplica	1	Caixa	24	Saquetas
1176	ICE TEA MANGA 2LT	Pack	6 Garrafas	1	Garrafa	1	Garrafa
234	LEITE MAGRO	Pack	Não se aplica	1	pack	3	Pacote
1139	7UP 1,5LT	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
821	ONYX	Caixa	12 Garrafas	1	Garrafa	1	Garrafa
159	MARTINI ROSATO	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
63	SAGRES PRETA	Grade	24 Garrafas	1	Garrafa	1	Garrafa
94	CASTELLO 0.20	Pack	24 Garrafas	1	Garrafa	1	Garrafa
203	CHA LUCIA LIMA (10SAQ)	Embalagem	10 Caixas	1	Caixa	10	Saquetas
653	V. ROSE MARQUES MARIALVA	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
75	ICE TEA PESSEGO 33CL	Pack	24 Latas	1	lata	1	Lata
237	LEITE MG S/LACTOSE INDIVIDUAL	Pack	Não se aplica	1	pack	4	Unidades
139	GINJA	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
859	COMPAL FRUTOS VERMELHOS 20CL	Pack	15 Unidades	1	Unidade	1	Garrafa
725	SUMO CONCENTRADO PESSEGO	Embalagem	Não se aplica	1	embalagem	10	Litros
820	TOPAZIO	Caixa	12 Unidades	1	Unidade	1	Garrafa
690	MINI BOLA BERLIM S/CREME	Caixa	140 Unidades	1	Unidade	1	Unidade
162	MOSCATEL SETUBAL	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
258	PAO DE FORMA FATIADO ESCURO	Caixa	10 Unidades	1	Unidade	1	unidade
990	MINI MUFFIN CHOCOLATE CONG.	Caixa	72 Unidades	1	Unidades	1	Unidade
58	SUMOL ANANAS 33CL	Embalagem	6 Latas	1	Lata	1	Lata
64	SAGRES BOHEMIA	Pack	24 Garrafas	1	Garrafa	1	Garrafa
57	SUMOL LARANJA 33CL	Embalagem	6 Latas	1	Lata	1	Lata
986	MINI MUFFIN FLOCOS ACUCAR CONG.	Caixa	72 Unidades	1	Unidades	1	Unidade
74	ICE TEA LIMAO 33CL	Embalagem	24 Unidades	1	Lata	1	Lata
1182	BEBIDA AVEIA S/GLUTEN	Unidade	Não se aplica	1	Unidade	1	Unidade
202	CHA LIMAO (10SAQ)	Embalagem	10 Caixas	1	Caixa	10	Saquetas
616	PASTEL DE NATA MINIATURA	Caixa	140 Unidades	1	Caixa	140	Unidade
186	BEBIDA SOJA	Pack	3 Unidades	1	Pack	3	Unidades
651	V. ROSE MATEUS 0.375	Garrafa	Não se aplica	1	Garrafa	1	Garrafa
1237	BROA COM CARNE E CHOURICO	Caixa	40 unidades	1	Unidade	1	Unidade

**Anexo 5 – Análise ABC geral por valor financeiro**

Data: 31-12-2019 Armazém/Secção: ECONOMATO				
Código	Descrição	Saídas de Economato		
		% Acumulada de custo	% Acumulada Referências	Classe
1222	CÁPSULAS CAFÉ	9,05%	0,91%	A
858	PANQUECAS	17,27%	1,82%	A
1189	T. TIRONE C.17	24,56%	2,73%	A
77	LUSO 1 L	29,89%	3,64%	A
236	LEITE MEIO GORDO	33,25%	4,55%	A
871	SUMO CONCENTRADO LARANJA NECTAR	36,37%	5,45%	A
698	CROISSANTS SIMPLES	39,46%	6,36%	A
65	SAGRES 0.33L	41,94%	7,27%	A
533	SAGRES BARRIL BRANCA 30L	44,32%	8,18%	A
263	PESSEGO EM CALDA	46,66%	9,09%	A
830	BOLO MARMORE	48,88%	10,00%	A
1183	DESCAFEINADO CÁPSULAS	51,08%	10,91%	A
37	BEIRA SERRA TINTO	53,25%	11,82%	A
60	SAO JOAO BRUTO	55,39%	12,73%	A
261	PERA EM CALDA	57,46%	13,64%	A
731	CAFÉ GOLD	59,49%	14,55%	A
1190	B. TIRONE C.17	61,47%	15,45%	A
1025	FERRADURAS DE CHOCOLATE	63,44%	16,36%	A
880	BOLO MACA CANELA	65,37%	17,27%	A
1024	FERRADURAS DE CREME	67,26%	18,18%	A
66	COCA COLA 33CL	69,02%	19,09%	A
1104	GRAN ESPRESSO	70,78%	20,00%	A
691	PAO DE FORMA FATIADO	72,50%	20,91%	B
141	GORDONS	74,10%	21,82%	B
34	T. 100 HECTARES	75,43%	22,73%	B
38	BEIRA SERRA BRANCO	76,69%	23,64%	B
1188	BOLINHA ALFARROBA	77,85%	24,55%	B
119	BAILEY S	78,99%	25,45%	B
700	MONTE DAS SERVAS TINTO	79,98%	26,36%	B
833	B.100 HECTARES	80,96%	27,27%	B
84	LUSO C/GAS 1 L	81,89%	28,18%	B
120	BALLENTINES 12	82,78%	29,09%	B
53	TONICA SCHWEPPES 25CL	83,58%	30,00%	B
689	MINI PAO LEITE	84,28%	30,91%	B
67	COCA COLA ZERO 33CL	84,96%	31,82%	B
836	PAO CEREAIS S/ GLUTEN	85,61%	32,73%	B
113	ALIANCA VELHA	86,24%	33,64%	B
95	CHOCOLATE SAQUETAS	86,75%	34,55%	B
747	CHOCOLATES OFERTA CAFE	87,23%	35,45%	B
892	P. DOWS TAWNY	87,69%	36,36%	B
1187	BOLINHA BRANCA S/GLUTEN	88,16%	37,27%	B
856	PAO F. FRESHBAKE CONG. INTEGRAL	88,59%	38,18%	B
129	CARDHU 12	89,01%	39,09%	B
730	CAFE PLATINIUM GR	89,41%	40,00%	B
149	WHISKY JACK DANIEL S	89,81%	40,91%	B
650	TINTO SOBRO 17	90,20%	41,82%	B
150	WHISKY JOHN JAMESON	90,56%	42,73%	B
85	LUSO 0.5 L	90,92%	43,64%	B
151	LICOR BEIRAO	91,27%	44,55%	B
635	PAO SALOIO FATIADO	91,59%	45,45%	B
62	SAGRES ZERO	91,90%	46,36%	B
11	HEINEKEN 0,25	92,20%	47,27%	B
235	LEITE MAGRO S/LACTOSE	92,49%	48,18%	B
101	DESCAFEINADO SAQUETAS	92,78%	49,09%	B
167	PORTO SECO	93,05%	50,00%	B

*Impacto da Gestão logística de stocks na indústria hoteleira: os custos e a criação de valor*

Código	Descrição	Saídas de Economato		
		% Acumulada de custo	% Acumulada Referências	Classe
160	MARTINI ROSSO	93,32%	50,91%	C
173	TANQUERAY	93,59%	51,82%	C
143	HEINEKEN	93,85%	52,73%	C
90	ABSOLUT	94,10%	53,64%	C
52	VILA REAL BRANCO	94,34%	54,55%	C
205	CHA PRETO	94,56%	55,45%	C
207	CHA VERDE	94,78%	56,36%	C
1140	ICE TEA LIMA0 2LT	94,98%	57,27%	C
1177	ICE TEA PESSEGO 2LT	95,18%	58,18%	C
176	WILLIAM LAWSONS	95,36%	59,09%	C
1225	SUMO ANANAS	95,55%	60,00%	C
914	COCA COLA 1L	95,73%	60,91%	C
201	CHA FRUTOS VERMELHOS	95,90%	61,82%	C
1128	SUMO LARANJA (PESSOAL)	96,07%	62,73%	C
180	ADOCANTE	96,24%	63,64%	C
447	ICE TEA MANGA 33CL	96,39%	64,55%	C
89	7UP	96,55%	65,45%	C
1278	CHA TILIA	96,69%	66,36%	C
1195	CHA DE VERBENA	96,84%	67,27%	C
1276	CHA VERDE	96,98%	68,18%	C
200	CHA CIDREIRA	97,11%	69,09%	C
157	MARTINI BIANCO	97,25%	70,00%	C
1277	CHA NEGRO	97,38%	70,91%	C
1176	ICE TEA MANGA 2LT	97,51%	71,82%	C
234	LEITE MAGRO	97,64%	72,73%	C
1139	7UP 1,5LT	97,77%	73,64%	C
821	ONYX	97,89%	74,55%	C
159	MARTINI ROSATO	98,01%	75,45%	C
63	SAGRES PRETA	98,13%	76,36%	C
94	CASTELLO 0.20	98,24%	77,27%	C
203	CHA LUCIA LIMA	98,34%	78,18%	C
653	V. ROSE MARQUES MARIALVA	98,45%	79,09%	C
75	ICE TEA PESSEGO 33CL	98,55%	80,00%	C
139	GINJA	98,65%	80,91%	C
859	COMPAL FRUTOS VERMELHOS	98,74%	81,82%	C
725	SUMO CONCENTRADO PESSEGO	98,83%	82,73%	C
820	TOPAZIO	98,92%	83,64%	C
690	MINI BOLA BERLIM S/CREME	99,01%	84,55%	C
162	MOSCATEL SETUBAL	99,09%	85,45%	C
258	PAO DE FORMA FATIADO ESC.	99,18%	86,36%	C
199	CHA CAMOMILA	99,26%	87,27%	C
990	MINI MUFFIN CHOCOLAT	99,34%	88,18%	C
58	SUMOL ANANAS 33CL	99,41%	89,09%	C
64	SAGRES BOHEMIA	99,48%	90,00%	C
986	MINI MUFFIN FLOCOS ACUCAR	99,55%	90,91%	C
57	SUMOL LARANJA 33CL	99,63%	91,82%	C
74	ICE TEA LIMA0 33CL	99,69%	92,73%	C
1182	BEBIDA AVEIA S/GLUTEN	99,75%	93,64%	C
202	CHA LIMA0	99,80%	94,55%	C
616	PASTEL DE NATA MINIATURA	99,85%	95,45%	C
186	BEBIDA SOJA	99,89%	96,36%	C
651	V. ROSE MATEUS 0.375	99,92%	97,27%	C
204	CHA MENTA	99,95%	98,18%	C
237	LEITE MEIO GORDO S/LACTOSE	99,98%	99,09%	C
1237	BROA COM CARNE E CHOURICO	100,00%	100,00%	C

**Anexo 6- Análise ABC por quantidades**

<b>Código</b>	<b>Descrição</b>	<b>Unidade Mobilização</b>	<b>% Referências Acumulado</b>	<b>% Cumulativa do valor financeiro P.A.</b>
77	LUSO 1 L	845	0,91%	24,08%
236	LEITE MEIO GORDO	358	1,82%	34,28%
65	SAGRES 0.33L	244	2,73%	41,24%
1024	FERRADURAS DE CREME	180	3,64%	46,37%
66	COCA COLA 33CL	180	4,55%	51,50%
1025	FERRADURAS DE CHOCOLATE	179	5,45%	56,60%
1189	T. TIRONE C.17	132	6,36%	60,36%
67	COCA COLA ZERO 33CL	80	7,27%	62,64%
37	BEIRA SERRA TINTO	72	8,18%	64,69%
85	LUSO 0.5 L	72	9,09%	66,74%
84	LUSO C/GAS 1 L	56	10,00%	68,34%
731	CAFE GOLD MS	48	10,91%	69,71%
830	BOLO MARMORE	46	11,82%	71,02%
836	PAO CEREAIS S/ GLUTEN	45	12,73%	72,30%
691	PAO DE FORMA FATIADO	43	13,64%	73,53%
38	BEIRA SERRA BRANCO	42	14,55%	74,72%
880	BOLO MACA CANELA	37	15,45%	75,78%
1190	B. TIRONE C.17	36	16,36%	76,80%
11	HEINEKEN 0.25	36	17,27%	77,83%
698	CROISSANTS SIMPLES	36	18,18%	78,85%
60	SAO JOAO BRUTO	35	19,09%	79,85%
263	PESSEGO EM CALDA	29	20,00%	80,68%
62	SAGRES ZERO	29	20,91%	81,50%
95	CHOCOLATE SAQUETAS	28	21,82%	82,30%
53	TONICA SCHWEPES 25CL	25	22,73%	83,02%
690	MINI BOLA BERLIM S/CREME	25	23,64%	83,73%
143	HEINEKEN	24	24,55%	84,41%
1222	CAFÉ MAGNETIC	21	25,45%	85,01%
616	PASTEL DE NATA MINIATURA	21	26,36%	85,61%
34	T. 100 HECTARES	18	27,27%	86,12%
94	CASTELLO 0.20	18	28,18%	86,63%
858	PANQUECAS	18	29,09%	87,15%
261	PERA EM CALDA	18	30,00%	87,66%
447	ICE TEA MANGA 33CL	17	30,91%	88,14%
89	7UP	15	31,82%	88,57%
990	MINI MUFFIN CHOCOLATE	15	32,73%	89,00%
63	SAGRES PRETA	14	33,64%	89,40%
986	MINI MUFFIN FLOCOS ACUCAR	14	34,55%	89,80%
1187	BOLINHA BRANCA S/GLUTEN	13	35,45%	90,17%
833	B.100 HECTARES	12	36,36%	90,51%
235	LEITE MAGRO S/LACTOSE	12	37,27%	90,85%
1140	ICE TEA LIMAO 2LT	12	38,18%	91,19%
1177	ICE TEA PESSEGO 2LT	12	39,09%	91,54%
1225	SUMO ANANAS	12	40,00%	91,88%
1128	SUMO LARANJA (PESSOAL)	12	40,91%	92,22%
856	PAO F. FRESHBAKE INTEGRAL	12	41,82%	92,56%
700	MONTE DAS SERVAS TINTO	12	42,73%	92,90%
234	LEITE MAGRO	12	43,64%	93,25%
75	ICE TEA PESSEGO 33CL	11	44,55%	93,56%
730	CAFE DELTA PLATINIUM GR	9	45,45%	93,82%
859	COMPAL FRUTOS VERMELHOS	9	46,36%	94,07%
141	GORDONS	8	47,27%	94,30%
635	PAO SALOIO FATIADO	8	48,18%	94,53%
914	COCA COLA 1L	8	49,09%	94,76%
1176	ICE TEA MANGA 2LT	8	50,00%	94,98%
203	CHA LUCIA LIMA (10SAQ)	8	50,91%	95,21%
1104	DELTA GRAN ESPRESSO	7	51,82%	95,41%
58	SUMOL ANANAS 33CL	7	52,73%	95,61%
57	SUMOL LARANJA 33CL	7	53,64%	95,81%
207	CHA VERDE (25SAQ)	7	54,55%	96,01%
74	ICE TEA LIMAO 33CL	7	55,45%	96,21%
1139	7UP 1,5LT	6	56,36%	96,38%
821	ONYX	6	57,27%	96,55%

*Impacto da Gestão logística de stocks na indústria hoteleira: os custos e a criação de valor*

205	CHA PRETO (25SAQ)	6	58,18%	96,72%
201	CHA FRUTOS VERMELHOS	6	59,09%	96,89%
64	SAGRES BOHEMIA	6	60,00%	97,06%
1188	BOLINHA ALFARROBA	5	60,91%	97,21%
52	VILA REAL BRANCO	5	61,82%	97,35%
119	BAILEY S	5	62,73%	97,49%
892	P. DOWS TAWNY	5	63,64%	97,63%
1183	DELTA DEQAF	5	64,55%	97,78%
200	CHA CIDREIRA (25SAQ)	5	65,45%	97,92%
533	SAGRES BARRIL BRANCA 30L	4	66,36%	98,03%
820	TOPAZIO	4	67,27%	98,15%
871	SUMO CONCENTRADO LARANJA	4	68,18%	98,26%
650	TINTO SOBRO 17	4	69,09%	98,38%
202	CHA LIMAO (10SAQ)	4	70,00%	98,49%
1237	BROA COM CARNE E CHOURICO	4	70,91%	98,60%
120	BALLENTINES 12	3	71,82%	98,69%
113	ALIANCA VELHA	3	72,73%	98,77%
747	CHOCOLATES OFERTA CAFE	3	73,64%	98,86%
199	CHA CAMOMILA (25SAQ)	3	74,55%	98,95%
167	PORTO SECO	2	75,45%	99,00%
160	MARTINI ROSSO	2	76,36%	99,06%
689	MINI PAO LEITE	2	77,27%	99,12%
151	LICOR BEIRAO	2	78,18%	99,17%
180	ADOCANTE	2	79,09%	99,23%
653	V. ROSE MARQUES MARIALVA	2	80,00%	99,29%
258	PAO DE FORMA FATIADO ESC.	2	80,91%	99,34%
1182	BEBIDA AVEIA S/GLUTEN	2	81,82%	99,40%
186	BEBIDA SOJA	2	82,73%	99,46%
157	MARTINI BIANCO	1	83,64%	99,49%
129	CARDHU 12	1	84,55%	99,52%
149	WHISKY JACK DANIEL S	1	85,45%	99,54%
150	WHISKY JOHN JAMESON	1	86,36%	99,57%
173	TANQUERAY	1	87,27%	99,60%
90	ABSOLUT	1	88,18%	99,63%
1276	CHA VERDE (JASMIN)	1	89,09%	99,66%
1277	CHA NEGRO (EARL GREY)	1	90,00%	99,69%
139	GINJA	1	90,91%	99,72%
725	SUMO CONCENTRADO PESSEGO	1	91,82%	99,74%
162	MOSCATEL SETUBAL	1	92,73%	99,77%
101	DESCAFEINADO SAQUETAS	1	93,64%	99,80%
176	WILLIAM LAWSONS	1	94,55%	99,83%
1278	CHA TILIA (TISANAS)	1	95,45%	99,86%
1195	CHA DE VERBENA	1	96,36%	99,89%
159	MARTINI ROSATO	1	97,27%	99,91%
651	V. ROSE MATEUS 0.375	1	98,18%	99,94%
204	CHA MENTA (25SAQ)	1	99,09%	99,97%
237	LEITE MEIO GORDO S/LACTOSE	1	100,00%	100,00%
<b>Total</b>		3509		